

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA: OS EFEITOS DA HUMILDADE
E ETICALIDADE DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO E
DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO TESOURO NACIONAL**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO A ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE

VLADIMIR REIS JOAQUIM LOPES

Rio de Janeiro - 2020

VLADIMIR REIS JOAQUIM LOPES

As duas faces da mesma moeda: os efeitos da humildade e eticalidade do líder no comprometimento e desempenho dos servidores do Tesouro Nacional

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola
Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
Área de concentração: Governança e Administração Pública
Orientadora: Juliana Mansur

Rio de Janeiro – 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Lopes, Vladimir Reis Joaquim

As duas faces da mesma moeda: os efeitos da humildade e eticalidade do líder no comprometimento e desempenho dos servidores do Tesouro Nacional / Vladimir Reis Joaquim Lopes. – 2020.

70 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Juliana Mansur.

Inclui bibliografia.

1. Liderança - Aspectos morais e éticos. 2. Serviço público - Administração de pessoal. 3. Brasil - Servidores públicos. 4. Brasil. Departamento do Tesouro Nacional. I. Mansur, Juliana Arcoverde. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 301.1553

Elaborada por Kelly Ayala – CRB-7/7007

VLADIMIR REIS JOAQUIM LOPES

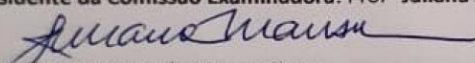
"AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA: OS EFEITOS DA HUMILDADE E ETICALIDADE DO LÍDER NO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO TESOUREIRO NACIONAL".

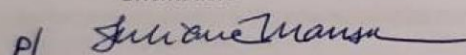
Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

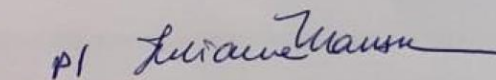
Data da defesa: 15/09/2020

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

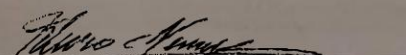
Presidente da Comissão Examinadora: Prof^a Juliana Arcoverde Mansur Kopp



Juliana Arcoverde Mansur Kopp
Orientadora

PI 
Filipe João Bera de Azevedo Sobral
Membro Interno

PI 
Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Membro Externo

Em cumprimento Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 90 de 13/05/20 e ao Decreto nº 068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flavio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

Dedico esse trabalho as minhas filhas Mariana e Júlia e a minha esposa Ana Claudia que foram a minha fonte de inspiração, com boas doses de compreensão por todos os momentos ausentes dedicados ao estudo. Uma família linda, unida e construída com base no amor verdadeiro.

Não poderia deixar de mencionar meus pais Néli e Paulo (in-memorian) que sempre valorizaram a importância da boa educação e da busca pelo conhecimento. Por fim, as minhas irmãs Valéria e Graziela e a minha sogra Elcy (in-memorian) que dedicaram uma vida inteira a educação e a arte de ensinar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Secretaria do Tesouro Nacional e a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional pela oportunidade concedida visando meu desenvolvimento e aprimoramento profissional. Aos meus chefes Dr. Liscio Camargo e Vinicius Neiva pelo apoio incondicional, os ensinamentos e acima de tudo por serem exemplos da verdadeira tradução do que é ser servidor público. À minha orientadora, Professora Dra. Juliana Mansur pela tranquilidade, solidariedade, dedicação e disponibilidade, literalmente em todos os momentos, que foram fundamentais à realização deste estudo. Agradeço aos professores e a coordenação da FGV-EBAPE pelos ensinamentos e provocações que me fizeram repensar a forma que encarava uma série de conceitos. Por último, um agradecimento especial aos integrantes da turma intensiva do Mestrado Profissional em Administração Pública – PGFN, pois me proporcionaram uma jornada de aprendizado contínuo com base na colaboração e ajuda mútua.

RESUMO

Objetivo – O presente estudo busca investigar em que medida os estilos de liderança, ética e humilde, o capital psicológico e o *ethos* do serviço público dos gestores públicos influenciam no desempenho na tarefa e no comprometimento de seus liderados.

Método – O modelo estrutural analítico foi estimado por meio do método Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Os dados foram coletados em duas fases distintas. A primeira fase foi realizada um *survey*, obtendo respostas de 267 servidores do Tesouro Nacional. Os dados da segunda fase foram coletados junto aos 79 gestores dos servidores da primeira fase, por meio de formulários impressos.

Resultados – Os resultados revelam que a humildade do líder afeta positivamente o desempenho e o comprometimento organizacional por meio do capital psicológico. Dessa forma, o *PsyCap* atua como mediador das relações entre a liderança humilde, desempenho na tarefa e as dimensões de comprometimento organizacional. A eticalidade do líder influencia positivamente o comprometimento normativo. Os dados suportam a relação positiva prevista entre a liderança ética e o *ethos* do serviço público. Esse *ethos*, por sua vez, influencia positivamente o desempenho dos servidores e os comprometimentos afetivo e normativo.

Limitações – Embora os dados tenham sido coletados de forma diádica entre líderes e liderados, a variância do método comum e a desejabilidade social podem estar presentes. Outra limitação, é a medida do *ethos* que, embora adequada ao modelo, apresentou fragilidade em relação a confiabilidade da escala.

Contribuições Práticas – A partir dos resultados obtidos, entende-se que o estudo contribui para que a área de gestão de pessoas desenvolva estratégias que potencializem o capital psicológico e os valores cívicos dos servidores. Programas específicos podem ser desenvolvidos para estimular a eticalidade e a humildade nos líderes.

Contribuições Sociais – Possibilitar que as instituições governamentais melhorem seus resultados organizacionais e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Originalidade – Este trabalho avança no estudo de diferentes aspectos ou virtudes da liderança e seus efeitos nos liderados no âmbito da administração pública, explorando o papel que recursos psicológicos e valores específicos do serviço público possui na relação entre a liderança, o comprometimento e o desempenho do servidor.

Palavras-chave: liderança ética, liderança humilde, capital psicológico, *ethos* do serviço público, comprometimento organizacional, desempenho, serviço público

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado / Artigo original

ABSTRACT

Purpose – The present study seeks to investigate the extent to which leadership styles, ethics and humility, psychological capital and the ethos of public service of public managers influence the task performance and commitment of their followers.

Design/Methodology – The analytical structural model was estimated using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling method (PLS-SEM). The data were collected in two distinct phases. The first phase was a survey, obtaining answers from 267 National Treasury employees. The data from the second phase were collected from the 79 managers of the first phase servers, using printed forms.

Findings – The results reveal that the humility of the leader positively affects performance and organizational commitment through psychological capital. In this way, PsyCap acts as a mediator of the relationships between humble leadership, task performance and dimensions of organizational commitment. The leader's ethicity positively influences normative commitment. The data support the expected positive relationship between ethical leadership and the public service ethos. This ethos, in turn, positively influences the performance of civil servants and affective and normative commitments.

Research limitations – Although the data were collected in a dyadic manner between leaders and followers, the variance of the common method and social desirability may be present. Another limitation is the measurement of ethos, which, although adequate to the model, presented weakness due to the reliability of the scale.

Practical implications – Based on the results obtained, it is understood that the study contributes to the development of the people management area that enhances the psychological capital and civic values of civil servants. Specific programs can be developed to encourage ethical and humble leaders.

Social Implications - Enable government institutions to improve their organizational results and, consequently, the quality of the public services provided to citizens.

Originality – This work advances in the study of different aspects or virtues of leadership and its effects on those being led within the scope of public administration, exploring the role that psychological resources and specific values of the public service have in the relationship between leadership, commitment and performance of the public servant.

Keywords: ethical leadership, humility leadership, psychological capital, public service ethos, organizational commitment, performance, public service

Paper category: Master's thesis/ Research paper

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações Demográficas – Amostra Corpo Funcional	38
Tabela 2 – Informações Demográficas – Amostra Líderes	39
Tabela 3 – Estatística descritiva e correlações entre as variáveis do estudo	45
Tabela 4 - Avaliação geral do ajuste do modelo	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico Conceitual	35
Figura 2 - Resultados da PLS-SEM	49

Sumário

1	Introdução.....	12
2	Referencial Teórico	14
2.1	Liderança Ética.....	14
2.2	Liderança Humilde.....	18
2.3	Comprometimento Organizacional e Desempenho.....	20
2.4	Os efeitos do líder no comprometimento e desempenho	24
2.5	Capital psicológico.....	26
2.6	Ethos do Serviço Público	31
3	Método	36
2.1	Participantes e procedimentos.....	36
2.2	Instrumentos de Medida.....	40
4	Resultados	43
5	Discussão.....	50
6	Limitações e Estudos Futuros	54
7	Considerações Finais.....	55
8	Referências Bibliográficas	56
9	Anexo - Instrumentos de Medida.....	68

1 Introdução

Atualmente, as organizações públicas passam por uma fase de transformações e mudanças constantes e, no desejo de atender melhor as demandas da sociedade, buscam a melhoria de seus índices de governança e produtividade (Lawton, Rayner, & Lasthuizen, 2013). Tais organizações do espaço público contam, necessariamente, com a atuação de suas lideranças para promover o comprometimento e o bom desempenho de seus servidores e, assim, oferecerem uma entrega superior aos cidadãos.

Para que os servidores estejam cada vez mais comprometidos com o serviço público e consigam desempenhar suas tarefas com qualidade, a literatura indica estilos de liderança que reforçam seus valores e crenças, valorizam as pessoas e enfatizam a importância das consequências morais e éticas de suas decisões (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2008). Tais características são apresentadas pelas lideranças ética e humilde. Como parte da liderança ética, ressalta-se o comportamento justo e honesto do líder, demonstrando integridade e promovendo conduta ética em seus liderados (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Já em relação a humildade, ressalta-se o reconhecimento do líder de seus erros e limitações, bem como dos pontos fortes das pessoas e a troca recíproca de aprendizado e *feedback* (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013).

A partir de tais características, essenciais no âmbito das organizações, o presente estudo buscou compreender como essas lideranças se relacionam com os servidores públicos a elas vinculados e em que medida afetam seu desempenho e comprometimento. Procurou-se, ainda, entender se a influência dos líderes sobre seus liderados ocorre de forma direta ou indiretamente. Assim, buscou-se investigar se essa relação ocorre pelo acesso aos valores e princípios relacionados ao trabalho público dos servidores, os quais caracterizam o *ethos* do serviço público, ou por meio de suas capacidades psicológicas relacionadas à auto eficácia, resiliência, otimismo e esperança, que correspondem ao capital psicológico (*PsyCap*). Por um lado, o *ethos* de serviço público explica porque os indivíduos são motivados por uma crença no serviço público, se prestam serviços públicos de acordo com esse *ethos*, e se perseguem ou endossam o interesse público (Rayner, Williams, Lawton, & Allinso, 2011). Por outro, o capital psicológico integra recursos positivos que constituem uma força individual que auxilia no alcance de importantes resultados organizacionais (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008).

Ambas as características da liderança e os valores e recursos dos servidores contribuem para aumentar o comprometimento organizacional em suas dimensões afetiva e normativa, e a minimizar o seu lado instrumental (Meyer & Allen, 1991), bem como os comportamentos

prescritos na execução das tarefas previstas na descrição do cargo, que é o desempenho da tarefa (Borman & Motowidlo, 1997). Especificamente com relação à administração pública, ainda são necessários estudos que explorem de maneira ampla o papel da liderança ética e humilde e seus efeitos em tais variáveis (Hassan, Yukl, & Wright, 2014; Oc, Bashshur, Daniels, Greguras, & Diefendorff, 2015). Dessa forma, o presente estudo busca responder as seguintes perguntas de pesquisa: de que forma a eticalidade e a humildade do líder influenciam o comprometimento organizacional e o desempenho dos servidores públicos? Qual o papel do *ethos* para o serviço público e o capital psicológico dos servidores nessas relações?

Esta pesquisa, portanto, tem por objetivo explorar conceitualmente e investigar empiricamente em que medida os estilos de liderança ético e humilde dos gestores públicos afetam diretamente o desempenho na tarefa e o comprometimento com o serviço público de seus liderados. Além das relações diretas entre as variáveis, pretende-se investigar a influência do capital psicológico e do *ethos* no serviço público como mecanismos ou variáveis mediadoras que afetam essas relações.

Compreender melhor tais questões pode auxiliar instituições e órgãos públicos no desenvolvimento de programas de capacitação de lideranças, bem como no treinamento de seus servidores, com vistas a fomentar atitudes positivas, comportamentos produtivos e, acima de tudo, a melhoria do serviço prestado à sociedade. Diante disso, pretende-se, com este estudo, estender a literatura e prática da administração pública, examinando como a relação desses constructos pode proporcionar resultados melhores em instituições governamentais no Brasil.

Além dessa introdução, o estudo conta com o referencial teórico trazendo uma visão geral das teorias e hipóteses abordadas neste estudo. Em seguida, foi descrito o método de pesquisa utilizado, a apresentação dos resultados, a discussão e reflexão sobre achados. Por fim, com base nos resultados encontrados, foram indicadas outras possibilidades ou caminhos para futuras pesquisas sobre os temas abordados no âmbito das organizações públicas.

2 Referencial Teórico

2.1 Liderança Ética

Considerando os recentes escândalos envolvendo corrupção, fraudes, subornos e manipulações políticas em vários países do mundo (Fein & Weibler, 2014), torna-se relevante que se entenda de que forma a liderança é capaz de promover comportamentos mais éticos, seja na iniciativa privada e, principalmente, no serviço público (Brown & Treviño, 2006). Além de inibir tais ações, espera-se que a liderança ética possa ser uma alternativa para auxiliar a administração pública a alcançar melhores resultados. O líder ético deve ser capaz de atuar como indutor do bom desempenho, promovendo o aumento do comprometimento organizacional do servidor público na realização de suas tarefas (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Hassan et al., 2014).

Inicialmente, o conceito de liderança ética teve como base a perspectiva da aprendizagem social (Bandura, 1986), ou seja, os indivíduos aprendem as normas de conduta apropriada de duas maneiras: por meio de suas próprias experiências; e observando e reproduzindo um comportamento adequado a partir de um modelo de conduta. Nessa perspectiva, os subordinados aprendem a partir da observação desse modelo e na reprodução das atitudes, valores e comportamentos observados. Destaca-se, ainda, a necessidade de se recompensar o aprendizado quando se quer reforçar determinado comportamento (Brown et al., 2005; Treviño, Hartman, & Brown, 2003).

Com base nessa perspectiva teórica, pesquisadores buscavam unificar o entendimento sobre o que a liderança ética significava e quais os seus efeitos nos liderados. Nessa trilha, alguns estudos começaram a examinar seus antecedentes e as consequências de tal liderança nas organizações. Surgiu, então, a definição de liderança ética mais largamente difundida na literatura, que define a liderança ética como “a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e das relações interpessoais, assim como a promoção de tal conduta para os liderados, utilizando-se da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown et al., 2005).

Os líderes éticos são vistos como modelo de conduta adequado e seus liderados se comportam de maneira similar por meio da imitação e aprendizagem por observação (Brown et al., 2005). Na tentativa de entender como são moldados os comportamentos e as reações dos liderados, Brown e Treviño (2006) avançaram e incorporaram a Teoria da Troca Social de Blau (1964) à base teórica existente para explicar os efeitos da liderança ética na relação com liderados.

A teoria da troca social tende a gerar sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança na relação entre os líderes e liderados (Blau, 1964). Nessa perspectiva, os liderados desenvolvem um relacionamento de troca social com seus líderes e criam uma obrigação de reciprocidade. Essa reciprocidade aflora com atitudes positivas do subordinado quando ele confia no líder, é tratado de forma justa e sente que o líder se preocupa verdadeiramente com ele (Brown & Treviño, 2006; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Os líderes que agem, praticam ações e tomam suas decisões pautadas pelos princípios éticos consolidam, dessa forma, sua credibilidade perante seus seguidores. Consequentemente, passam a serem considerados, por seus subordinados, como modelos proativos de conduta (Brown & Treviño, 2006). Nesse sentido, ganham a confiança e lealdade de seus liderados, gerando na equipe um sentimento positivo de reciprocidade. Assim, os líderes éticos conseguem guiar seus seguidores na direção do alcance dos objetivos e metas da instituição mais facilmente. Essa relação traz benefícios para a própria organização, seus membros e, em última análise, como beneficiários dos serviços públicos, a sociedade como um todo (Kanungo, 2009).

A integração das perspectivas da aprendizagem social de Bandura (1986) com a troca social de Blau (1964) delineou os principais componentes ou atributos da liderança ética: ser um modelo de conduta para os liderados, tratar as pessoas de forma justa e promover ativamente o comportamento ético (Hassan et al., 2014). Os dois primeiros atributos capturam o aspecto da pessoa moral, enquanto o último atributo captura o aspecto do gerente moral da liderança ética.

O aspecto da pessoa moral é representado pelas características pessoais e o caráter do líder, do ponto de vista de seus seguidores: integridade, consideração pelas pessoas, justiça e confiabilidade (Brown et al., 2005; L. Treviño et al., 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Já no aspecto do gerente moral, os líderes éticos promovem ativamente princípios, valores e o comportamento ético, entre seus seguidores, comunicando e enfatizando quais são os padrões éticos esperados. A partir daí, recompensam a conduta ética adequada ou punem aquelas consideradas inadequadas. (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2000).

Para ser percebido como um líder ético, deve-se combinar as características da pessoa moral com os aspectos do gerente moral. Na visão de Treviño et al. (2000) não basta ser apenas uma pessoa ética, deve-se desenvolver uma reputação ética suportada por ações éticas visíveis e perceptíveis a todos. Nessa visão, os líderes ao criarem uma forte mensagem ética, de forma autêntica, influenciam positivamente a forma de agir, os comportamentos e valores de seus liderados.

Questionando o enfoque da aprendizagem social, Resick et al. (2006) sustentam que a liderança ética é demonstrada por múltiplos níveis de processos psicológicos. Nesse sentido, os autores enfatizam que no cerne da liderança ética, existe um componente cognitivo que consiste nos valores e conhecimentos dos líderes (integridade, consciência ética e orientado para pessoas) que influenciam a maneira como os líderes se comportam e usam seu poder social para motivar, encorajar e empoderar seus seguidores.

Considerando que o conceito de liderança ética se concentra especificamente nos aspectos morais e éticos do comportamento da liderança, Brown et al. (2005) adotaram uma visão unidimensional sobre liderança ética. Os autores elencaram, nessa linha, um conjunto de seis comportamentos do líder: comunicação efetiva, consideração pelo subordinado, ser um modelo de comportamento, tratar os liderados de maneira justa, confiança e ouvir os subordinados.

Ao longo dos cerca de vinte anos de desenvolvimento de pesquisas em liderança ética (Den Hartog, 2015), vários estudos contribuíram para o aprofundamento do constructo e seus efeitos. Em linha com os estudos anteriores de Brown et al. (2005), novas dimensões ou comportamentos foram revisados e propostos por diversos autores, seja numa perspectiva teórica ou empírica. Teoricamente, foram incluídos no rol de atributos ou comportamentos éticos específicos a integridade, justiça, consideração, preocupação com sustentabilidade e a orientação ética, além do esclarecimento de papéis e compartilhamento de poder (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011; Resick et al., 2006). Empiricamente, alguns estudos dedicaram-se a investigar os efeitos positivos da liderança ética na relação líder-subordinado (Mahsud, Prussia, & Yukl, 2010), o comportamento ético do empregado (Li, Xu, Tu, & Lu, 2014), a satisfação com o trabalho do empregado (Kim & Brymer, 2011; Lindblom, Kajalo, & Mitronen, 2015; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009), engajamento no trabalho (Ahmad & Gao, 2018; Asif, Qing, Hwang, & Shi, 2019; Den Hartog & Belschak, 2012).

De uma forma geral, líderes éticos são considerados honestos, confiáveis e justos (Treviño et al., 2003) e utilizam os mecanismos de comunicação permanente, além de instrumentos de recompensa e punição, para estimular o comportamento ético de seus subordinados (Brown et al., 2005; L. Treviño et al., 2003).

Brown e Treviño (2006) sugeriram que o sistema de recompensa pode ser um dos métodos mais poderosos pelos quais líderes éticos podem comunicar comportamentos esperados. Esses comportamentos e atitudes positivas dos empregados podem ser determinantes

para melhoria no desempenho no trabalho deles. As organizações utilizam-se desse sistema para incentivar a excelência no trabalho e no desempenho ético (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Há na literatura evidências que indicam a existência da relação entre liderança ética e o desempenho no trabalho. O desempenho do subordinado é positivamente impactado pela liderança ética, devido à influência e qualidade do relacionamento com o seu líder, classificado como intercâmbio líder-membro (LMX), bem como, o alinhamento entre os objetivos e valores do liderado, com os do líder e com os da organização em si (Bouckennooghe, Zafar, & Raja, 2015; Neubert et al., 2009; Piccolo, Greenbaum, den Hartog, & Folger, 2010; Walumbwa et al., 2011; Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013).

Em geral, os líderes éticos tendem a provocar atitudes e resultados positivos dos liderados, uma vez que esses líderes detêm alto padrão ético, cuidam e tem consideração por seus subordinados, além de serem vistos como justos e confiáveis por eles (Neubert et al., 2009). Dessa forma, os seguidores desse líder se sentem fortemente comprometidos com a organização e com líder em si (Brown et al., 2005).

No contexto do setor público, a literatura sobre liderança ética não é tão vasta. Entretanto, foram encontradas conexões com a redução de desvios éticos e corrupção (Kolthoff, Erakovich, & Lasthuizen, 2010) e, também, com o desempenho e o comprometimento dos subordinados (Beeri, Dayan, Vigoda-Gadot, & Werner, 2013; Hassan et al., 2014).

Embora o elevado senso ético ao tomar decisões seja um dos atributos essenciais do líder ético, decisões ambíguas ou questionáveis podem eventualmente ocorrer. Nesse contexto, o líder ao considerar as opiniões e as ideias dos liderados, reforça o processo de comunicação com a sua equipe (Brown et al., 2005). Agindo assim, o líder ético valoriza as contribuições dos outros e fortalece a relação de confiança com seus liderados, realçando atitudes e comportamentos desejados que estão presentes no espectro da liderança humilde (Owens et al., 2013).

A humildade está relacionada à orientação geral dos indivíduos, sendo que seu cultivo é crítico para o bom funcionamento ético e para a maturidade moral dos indivíduos (Wright, Nadelhoffer, Thomson Ross, & Sinnott-Armstrong, 2018). Dessa forma, as lideranças ética e humilde se complementam à medida que atuam sinergicamente na formação de líderes mais completos, eficazes e que valorizam a contribuição das pessoas.

2.2 Liderança Humilde

Embora exista um consenso popular sobre o que significa ser humilde, ainda não há um conceito ou uma definição de humildade amplamente compartilhada e aceita universalmente. Essa lacuna se sustenta uma vez que existem raízes históricas divergentes na perspectiva da filosofia, da teologia e da psicologia (Owens et al., 2013). A humildade, por exemplo, tem sido equivocadamente utilizada como sinônimo de modéstia e baixa autoestima (Tangney, 2000). Além dessa falta de clareza, a humildade também foi definida como um traço de personalidade, um valor, uma orientação e uma virtude (Owens et al., 2013).

Apesar dessa falta de consenso, a humildade pode ser vista a partir de um foco intrapessoal, com base em aspectos cognitivos, sendo que alguns estudiosos consideram uma virtude importante para aqueles que ocupam posições de liderança (Argandona, 2015). Por meio da humildade, um líder é capaz de construir relacionamentos de apoio e nutrir os sentimentos de altruísmo e solidariedade que vão além de interesses individuais (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Em que pese a importância dada por alguns autores ao foco intrapessoal e de outras abordagens para o campo da liderança humilde (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Ou et al., 2015; Ou et al., 2014; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), considera-se o conceito de Owens et al. (2013) e Owens & Hekman (2016). Para conceituar a humildade na liderança, os autores possuem foco específico nas dimensões interpessoais da humildade e no comportamento humilde do líder. Estes autores defendem que, em contextos sociais e organizacionais, a chamada “humildade expressa” é essencialmente interpessoal e forjada na postura e no comportamento do líder. Nesse sentido, “a humilde expressa” compreende os aspectos comportamentais da humildade, percebidos por um padrão de comportamentos humildes que ocorrem nas interações interpessoais sendo, portanto, efetivamente observável pelos outros (Davis, Worthington, & Hook, 2010; Owens et al., 2013). É composta por três dimensões de comportamento humilde: a disposição do líder de ver a si próprio com exatidão; a valorização dos pontos fortes e das contribuições dos demais funcionários; e estar aberto para novas ideias e *feedback* (Owens et al., 2013).

A primeira dimensão trata da autoconsciência ou capacidade do indivíduo se auto avaliar corretamente reconhecendo suas próprias forças, erros e limitações. O líder procura ativamente por feedback, mesmo que negativo (Owens et al., 2013). O conhecimento de suas limitações o ajuda a colocar suas forças em perspectiva, evitando arrogância ou autodesprezo (Ou et al., 2014). Este comportamento quando expresso, pelo líder, pode gerar mais qualidade e

transparência nos relacionamentos com pares e subordinados, que facilitam e melhoram a tomada de decisão e, conseqüentemente, tem reflexos no bom desempenho (Morris et al., 2005; Owens et al., 2013).

A segunda dimensão aborda a valorização genuína dos esforços, forças e habilidades dos liderados. Ao reconhecer as qualidades dos subordinados, o líder humilde, provavelmente, avaliará seus subordinados de uma forma mais complexa do que simplesmente o dualismo competente ou incompetente. Os líderes, nesse contexto, terão uma maior capacidade para identificar recursos valiosos, nos liderados, de modo a promover o aprendizado e a modelagem social via processo de contágio social (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2013).

A última dimensão do modelo *teachability* enfatiza que ser “ensinável”, significa estar aberto a novas ideias e a opinião dos outros, fato que mostra a disposição do líder em aprender. A ação da humildade nos líderes faz com que eles tenham uma maior disposição para aprender com os outros. Owens et al. (2013) também destacam que as organizações precisam de líderes e funcionários que estejam dispostos a adquirir novos conhecimentos e a aprender uns com os outros. A relação de humildade entre líder e liderados cria um ambiente seguro para que esses profissionais apresentem suas ideias, uma vez que os erros são aceitos e entendidos como parte do processo de aprendizagem. Assim, levam ao aumento da confiança, estimulam a lealdade e a satisfação com a atuação do líder (Owens & Hekman, 2012).

De uma forma geral, a humildade influencia a maneira como nos vemos, como vemos e valorizamos os outros, além de como lidamos com o surgimento de novas ideias ou informações (Rego et al., 2019). Diante disso, a admissão de nossas fraquezas ou pontos fracos destaca as oportunidades de crescimento e a valorização dos pontos fortes dos outros realça exemplos de crescimento, bem como estar aberto a novas ideias permite que o crescimento pessoal ocorra (Owens et al., 2013).

Pesquisadores defendem que a humildade do líder pode levar seus seguidores a crescerem e produzirem resultados organizacionais positivos. É considerada um atributo relativamente estável do líder (Owens & Hekman, 2012), um traço modificável, que pode ser desenvolvido pela prática ou por treinamentos específicos, sobretudo voltados para a liderança (Ou et al., 2014).

A humildade contribui para a performance organizacional, por meio do impacto gerado nos processos de aprendizagem e resiliência organizacional (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Owens & Hekman (2012) verificaram que a humildade tem implicações importantes para a aprendizagem, o engajamento, a satisfação no trabalho e o *turnover* dos empregados. Por se

trataram de estudos teóricos ou de fundamentação qualitativa, esses resultados ainda não foram confirmados por um estudo empírico quantitativo (Owens et al., 2013).

Líderes humildes são considerados eficazes porque aumentam o engajamento, o compromisso afetivo e o desempenho dos seguidores por meio do empoderamento da gerência intermediária (Ou et al., 2014). Recentemente, alguns estudos indicaram a influência positiva da liderança humilde no desempenho dos subordinados (Balsan et al., 2015; Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2016), em linha com o que se pretende demonstrar nesse trabalho.

Em três estudos realizados na China, Cingapura e Portugal, Rego et al., (2019) encontraram suporte de que a humildade do líder aprimora o desempenho da equipe por meio do capital psicológico (*PsyCap*) e da eficácia na alocação de tarefas da equipe. Os autores defendem que líderes ao demonstrarem humildade e reforçarem os pontos fortes do time, moldam as percepções positivas dos membros da equipe e desenvolvem o capital psicológico.

Resumidamente, indivíduos humildes e psicologicamente mais fortes são mais propensos a desenvolver, individualmente ou coletivamente, comportamentos que conduzem ao melhor cumprimento das metas e, conseqüentemente, a um melhor desempenho (Rego et al., 2019). Apesar da ideia geral de que a liderança humilde tem potencial para gerar resultados positivos nos empregados e nas organizações (Owens & Hekman, 2012, 2016; Owens et al., 2013), ocorre que, por vezes, líderes humildes são vistos como fracos ou ineficazes, especialmente se na organização a arrogância e o narcisismo são vistos com frequência no espectro corporativo (Morris et al., 2005).

De fato, o interesse pela liderança humilde tem aumentado nos últimos anos, mas estudos empíricos sobre os seus efeitos nas organizações, quer públicas quer privadas, ainda são escassos (Oc et al., 2015). Com vistas a contribuir para esse tema, este trabalho busca verificar a influência da humildade do líder em duas importantes variáveis de resultado, que são: o desempenho no trabalho e o comprometimento organizacional dos empregados. Além das relações diretas entre essas variáveis, busca-se com este estudo verificar, também, se capital psicológico atua como mediador e o quanto este constructo afeta tais relações.

2.3 Comprometimento Organizacional e Desempenho

A extensão e a qualidade da relação entre a organização e seus funcionários produzem conseqüências importantes para o indivíduo, para a própria organização e para a sociedade como um todo (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Dentre os vínculos com a organização apontados na literatura, destaca-se o comprometimento organizacional (Pinho, Bastos, & Rowe,

2015). É importante observar que o comprometimento organizacional tem um impacto significativo nas organizações e quando se trata do setor público, não é diferente (Oliveira & Rowe, 2018).

Pesquisas anteriores mostram que o estudo do comprometimento organizacional é bem relevante no contexto brasileiro, especificamente em relação à área de comportamento organizacional (Sobral & Mansur, 2013). Tal fato se consolida, dado ao expressivo volume de trabalhos publicados e disponíveis nos principais sites dos periódicos brasileiros como RAUSP, RAC, RPOT, BAR, O&S e RAP, nos repositórios acadêmicos nacionais, em periódicos bem avaliados como CAPES, SPELL e SCIELO, além dos trabalhos apresentados em eventos da ANPAD (Medeiros, Albuquerque, Siqueira, & Marques, 2003; Oliveira & Rowe, 2018).

Em termos históricos, inúmeras são as teorias, escolas e abordagens que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações em que trabalham. Algumas concepções conceituam comprometimento como uma atitude, uma força ou, ainda, um vínculo (Pinho et al., 2015).

O conceito de comprometimento organizacional, numa perspectiva atitudinal ou afetiva, trata do grau de envolvimento do trabalhador com a sua organização empregadora, como sendo uma força relativa da identificação e envolvimento entre eles (Mowday et al., 1982). Para os autores o comprometimento afetivo é resultado da ligação emocional do trabalhador com a organização. Desse modo, indivíduos afetivamente comprometidos contribuirão com maior vigor resultando no aumento da produtividade. Por outro lado, decorre, também, de um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e se reflete num desejo, necessidade ou até mesmo na obrigação em permanecer vinculado a ela (Meyer & Allen, 1991).

Não existe um consenso na literatura acerca de quantas e quais seriam as dimensões constitutivas desse tipo de vínculo estabelecido entre trabalhador e organização (Menezes & Bastos, 2011). Isso se deve ao fato de que o comprometimento organizacional possui múltiplos focos, como, por exemplo, organização e carreira, e bases psicológicas distintas, como afetiva, normativa e instrumental. Em suma, é um construto complexo e multifacetado (Medeiros et al., 2003).

Nesse sentido, os estudos de Meyer & Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: afetivo, Instrumental e normativo. Segundo os autores, o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, uma vez que as relações entre trabalhadores e organizações podem se refletir na ação, em graus

diferentes, de cada um desses componentes. Assim, o mesmo indivíduo pode, em certa medida, sofrer a influência dos três componentes do modelo simultaneamente.

O comprometimento afetivo é resultado da ligação emocional do trabalhador com a organização, envolvendo uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982). Desse modo, indivíduos afetivamente comprometidos contribuirão com maior vigor para a organização, com base no desejo de permanecer na organização e um interesse em se esforçar em prol dela (Balsan et al., 2015). É o enfoque predominante na literatura sobre comportamento organizacional (Oliveira & Rowe, 2018).

O comprometimento afetivo desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido com a organização, reconhece valor na relação com ela ou se sente identificado com ela. As pessoas reagem com comprometimento afetivo superior quando sentem que tanto a organização quanto os líderes as tratam de modo justo, respeitador e apoiador, em linha, com o preconizado na liderança ética (Loi, Lam, Ngo, & Cheong, 2015; Rego & Souto, 2004).

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos da teoria de *side-bets* ou trocas laterais, de Becker (1960). Essa teoria sustenta que o indivíduo permanece na organização, porque ao analisar os custos e benefícios associados à sua eventual saída, não os considera vantajosos. O autor sugere que as trocas indivíduo-organização são benéficas para os empregados quando estes sentem que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas. Este rol abrange os ganhos financeiros, os benefícios e incentivos recebidos, o *status* aferido por sua posição hierárquica na organização, dentre outras.

Nesse sentido, o comprometimento instrumental é percebido em função do funcionário se sentir recompensado com o que lhe é oferecido pelo seu trabalho e a sua saída implicaria em custos econômicos, sociais ou psicológicos significativos para ele. Mede, assim, o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída (Meyer & Allen, 1991). Esse reconhecimento não está associado a afetividade, mas em boa parte à percepção do funcionário que há perdas em sair da organização ou de que não existem alternativas melhores fora dela (Bastos, 1993).

O comprometimento normativo baseia-se no sentimento de dever moral ou obrigação, residente no trabalhador para com a instituição. Faz com que o indivíduo se sinta moralmente obrigado a permanecer vinculado a organização, mesmo face a alternativas mais vantajosas (Meyer & Allen, 1991).

Os trabalhadores normativamente comprometidos estão vinculados à organização por se sentirem obrigados, mas ainda sim contribuem positivamente com ela. Entretanto, não apresentam o mesmo envolvimento e entusiasmo vistos no laço afetivo, pois referem-se como base a um sentimento de obrigação e não de afeto (Allen & Meyer, 1996; Rego & Souto, 2004).

Ressalta-se que esse sentimento de obrigação, pode ser encarado como a forma encontrada pelo indivíduo de retribuir tudo o que ele acha que a organização fez por ele (Meyer & Allen, 1991). É visto como uma crença, enraizada na cultura organizacional, de que o empregado deve ser leal à sua organização. A cultura organizacional, nessa visão, é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros e, conseqüentemente, passa ter efeito direto no comprometimento dos membros dessa organização (Bastos, 1993).

De uma forma geral, funcionários com forte comprometimento afetivo tem apego à organização e permanecem vinculados a ela porque eles querem; os que apresentam comprometimento instrumental percebem que o custo associado a sair da organização é alto, então, permanecem porque precisam; e aqueles com elevado comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados ou possuem um dever moral para com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Há na literatura vasta discussão acerca dos antecedentes e dos consequentes do comprometimento organizacional, uma vez que empregados comprometidos podem trazer resultados positivos às organizações. Evidências mostram que o constructo está relacionado positivamente com satisfação do trabalho, envolvimento com o trabalho, a permanência na organização (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) e ao desempenho no trabalho (Pinto, Teixeira, Reis Neto, & Andrade, 2012).

Há, ainda, correlações positivas com outras variáveis como, por exemplo: as práticas de gestão de pessoas (Demo, Martins, & Roure, 2013; Jesus & Rowe, 2015), justiça (Aauto, Antônio, & Bittencourt Bastos, 2010; Rego & Souto, 2002), à qualidade de vida no trabalho (Lírio, Severo, & Guimarães, 2018; Milhome, Rowe, & Dos-Santos, 2018; Schirrmeister, Nunes, Limongi-França, & Gonçalves, 2008); clima organizacional (Campos, Estivaleta, & Madruga, 2009).

Diante de inúmeras variáveis organizacionais que podem ser impactadas pelas atitudes e comportamentos, tanto dos líderes quanto dos liderados, o comprometimento organizacional e desempenho no trabalho se apresentam como elementos extremamente relevantes para que as corporações alcancem seus objetivos (Mowday et al., 1982).

Diante da perspectiva clássica do contexto organizacional, o desempenho no trabalho pode ser relacionado: à fatores individuais tais como suas habilidades e competências aplicadas a tarefa; e ao contexto do cargo diretamente ligado à execução de tarefas relacionadas à eficácia da organização (Sonnentag & Frese, 2002). Por outro lado, o desempenho pode ser encarado, assim como o comprometimento, como uma forma de moeda aderente a teoria da troca social (Blau, 1964), constituindo, dessa forma, um meio para que se cumpram as obrigações de reciprocidade entre os funcionários e seus líderes (Wang et al., 2005).

O desempenho do trabalhador, frente a uma abordagem comportamental, é o elemento que transforma as atitudes e os comportamentos desses indivíduos em valor para a organização (Borman & Motowidlo, 1997). Os autores, dentro dessa perspectiva, propuseram um modelo com duas meta-dimensões: a dimensão da tarefa e a dimensão contextual. A ideia central desse modelo foi separar o desempenho de tarefa, associado ao seu papel na organização, do desempenho contextual que vai além do que é exigido formalmente pelo cargo. A ênfase recai sobre iniciativa global do empregado e não apenas sobre sua proficiência na execução do trabalho.

No presente estudo focamos no desempenho de tarefa, definido como o completo domínio, pelo indivíduo, das competências técnicas necessárias para desempenhar as atividades que formalmente fazem parte do seu trabalho. O desempenho está relacionado com a contribuição direta com a tarefa, a atividades cognitivas e aos comportamentos relacionados a execução de seu trabalho. Tem como objetivo atender às expectativas prescritas para o cargo ou para a função que lhe foi designada (Borman & Motowidlo, 1997).

2.4 Os efeitos do líder no comprometimento e desempenho

Considerando que a humildade enfatiza a valorização genuína dos esforços, das forças e habilidades dos seus colegas de trabalho (Owens et al., 2013) e a ética ressalta comportamentos como confiabilidade, honestidade e justiça (Brown et al., 2005), pode-se esperar, como um dos resultados possíveis, que os subordinados desses líderes retribuam com comportamentos e resultados positivos para a organização.

A humildade do líder fomenta o comprometimento dos subordinados, ao incentivá-lo ao crescimento e o desenvolvimento (Owens & Hekman, 2012), provocando o sentimento de lealdade e comprometimento (Bassford, Offermann, & Behrend, 2014). Promove, ainda, a melhoria do desempenho em toda a equipe ao reconhecer os pontos fortes do time e alocar as tarefas efetivamente na equipe (Owens & Hekman, 2016).

Embora essas descobertas sejam encorajadoras em relação ao valor da humildade do líder em contextos organizacionais, entender se, e exatamente como, a humildade do líder influencia o desempenho permanece amplamente inexplorado (Owens & Hekman, 2016). Nesse sentido, este estudo pretende contribuir empiricamente para o estudo do tema, propondo como hipótese que a humildade atua diretamente no desempenho e no comprometimento dos servidores com o serviço público em suas três dimensões (afetiva, normativa, instrumental):

H1: A humildade do líder está positivamente relacionada com o desempenho na tarefa.

H2: A humildade do líder está relacionada com o comprometimento organizacional dos servidores, sendo positivamente relacionada com a) o comprometimento afetivo e b) normativo, e negativamente relacionada com c) comprometimento instrumental.

Na vertente da ética, estudos anteriores indicam que o comportamento ético e socialmente responsável do líder, aliado ao sentimento de justiça, ajudam a explicar a relação positiva entre a liderança ética e o desempenho (Commer, Sci, & Masih Khokhar, 2017; Kalshoven et al., 2011; Kang, 2019; Walumbwa et al., 2011). Nessa linha, além da demonstração desse elevado comportamento ético, aliado ao tratamento justo, o líder ao criar um relacionamento de confiança com os liderados faz aumentar o sentimento de comprometimento que esses seguidores tem para com a organização (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Hansen et al., 2013; Kim & Brymer, 2011; Philipp & Lopez, 2013).

Contudo, a liderança ética, como construto ou forma distinta de liderança, foi proposta apenas na última década. Dessa maneira, são necessários mais estudos para se entender quais os efeitos da ética nas atitudes e comportamentos dos funcionários e como estes efeitos podem influenciar a organização (Brown et al., 2005). Dessa forma, visando contribuir para o entendimento de todo esse cenário, este estudo propõe que a liderança ética influencia diretamente o desempenho na tarefa. De forma análoga à liderança humilde, propõe que a atitude e comportamento ético do líder afeta positivamente o comprometimento organizacional, também em suas três dimensões (afetiva, normativa, instrumental), mais especificamente em referência aos servidores do setor público brasileiro.

H3: A ética do líder está positivamente relacionada com o desempenho na tarefa.

H4: A ética do líder está relacionada com o comprometimento organizacional dos servidores, sendo positivamente relacionada com a) o comprometimento afetivo e b) normativo, e negativamente relacionada com c) comprometimento instrumental.

2.5 Capital psicológico

Capital psicológico (*PsyCap*) é uma abordagem recente no contexto do comportamento organizacional. Possui como fundamento teórico a psicologia positiva e o comportamento organizacional positivo (Luthans et al., 2008).

A Psicologia Positiva é uma ciência que está focada nas potencialidades do ser humano e atua em três níveis: subjetivo, individual e grupo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Segundo os autores, o nível subjetivo refere-se às experiências positivas subjetivas, que incluem, no passado, o bem-estar, o contentamento e a satisfação; no futuro, a esperança e o otimismo; e, no presente, o engajamento (*flow*) e a felicidade. Já o nível individual trata dos traços individuais positivos, que incluem a capacidade e vocação para amar, coragem, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, mente aberta, espiritualidade, talentos elevados e sabedoria. Por último, o nível de grupo reforça que as virtudes cívicas e as instituições positivas levam os indivíduos a uma melhor cidadania, retratada pela responsabilidade, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e trabalho ético.

De uma forma geral, a psicologia positiva incentiva e focaliza: (a) os pontos fortes das pessoas, em oposição às fraquezas; (b) a resiliência, em oposição à vulnerabilidade; e (c) a capacidade de melhorar e desenvolver o bem-estar, a prosperidade e os modos de vida positivos, em oposição à cura de patologias (Luthans, 2002). Este paradigma abrange, igualmente, o mundo organizacional, enfatizando a necessidade de potencializar as capacidades psicológicas dos colaboradores, com o intuito de maximizar a sua performance laboral (Luthans et al., 2008)

A abordagem da psicologia positiva aplicada ao ambiente organizacional deu origem ao comportamento organizacional positivo (POB). O POB foi definido como o estudo da aplicação das forças positivamente orientadas e das capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de forma eficaz, com vistas a melhorar o desempenho no trabalho (Luthans, 2002).

Existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor se relacionam com comportamento organizacional positivo: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Cada um dos quatro recursos psicológicos positivos contribui sinergicamente e, quando combinadas, formam o capital psicológico. O estudo do capital psicológico tem atraído grande interesse na literatura e tem sido relacionado com comportamentos e desempenho desejáveis dos funcionários (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

Dessa forma, o capital psicológico pode ser apresentado como um estado psicológico de desenvolvimento de um indivíduo, que é composto por quatro características positivas: (a) autoeficácia, que pode ser entendida como ter confiança em si mesmo, de modo a aplicar o esforço necessário para a conclusão de tarefas desafiadoras; (b) esperança, que consiste em ser persistente no cumprimento de metas e, se necessário, reorganizar e corrigir o rumo de execução, redirecionando as metas; (c) otimismo, cujo significado relaciona-se a fazer uma atribuição positiva sobre ter sucesso agora e no futuro; e (d) resiliência, que nos mostra como ser capaz de ultrapassar os contratempos e as adversidades, sem nunca desistir, para alcançar o tão almejado sucesso (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

A autoeficácia tem sua base teórica na Teoria Cognitiva Social (Bandura, 1997), que a define como sendo as crenças das pessoas em suas capacidades para produzir efeitos desejados pelas suas ações. Consiste no pensamento humano aprendido e não há que se falar em herança genética. É considerada, ainda pelo autor, uma capacidade que tem estreita e forte relação com a performance no trabalho.

A principal base de motivação da autoeficácia recai em acreditar que se é capaz de produzir bons resultados. O indivíduo tem confiança que consegue mobilizar a sua motivação e as suas capacidades cognitivas, a fim de desenvolver as ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica num dado contexto (Luthans & Stajkovic, 1998). Também, está relacionada a ter confiança para assumir tarefas desafiadoras e fazer todo o esforço necessário para ter sucesso (Bandura, 2015).

Visões semelhantes à apresentada por (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) referem-se à autoeficácia como a confiança (eficácia) em se colocar todo o esforço necessário para assumir e ter sucesso em tarefas desafiadoras. Indo adiante, (Newman et al., 2014) consideram a autoeficácia como a confiança individual que eleva os níveis motivacionais e os recursos cognitivos, e, por consequência, permitem o alcance do alto desempenho.

Alcançar o sucesso não é um sinônimo de autoeficácia, no entanto, a jornada percorrida para se chegar ao sucesso cria um ciclo virtuoso, na medida em que a sensação de atingir o que tanto se almejou, contribui positivamente para o aumento da confiança. Ter confiança elevada, por sua vez, pode levar a uma performance superior, sendo que essa melhora no desempenho é interpretada como eficácia pelo indivíduo e se traduz, na visão dele, numa sensação de sucesso (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Ao olharmos para a segunda capacidade psicológica do *PsyCap*, a esperança, percebemos que utilizamos esse termo indiscriminadamente no nosso dia a dia. Entretanto, é

necessário que tenhamos o entendimento, pela perspectiva do capital psicológico, de quais características da esperança afetam indistintamente indivíduos e grupos (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Considera-se, então, esperança como um conjunto cognitivo que compreende agência, que explora a capacidade percebida do indivíduo de iniciar e manter as ações necessárias para atingir uma meta (Snyder et al., 1996). Além disso, identificam os caminhos que aproveitam dessa capacidade percebida para gerar diferentes rotas e assim, alcançar os objetivos estabelecidos. Dessa forma, pessoas com elevado nível de esperança têm o desejo ou agência de atingir metas, além de terem a capacidade de desenvolver vários caminhos ou estratégias para realização do objetivo (Snyder, 2002).

Partindo desta base, o conceito de esperança abrange um estado emocional positivo, voltado ao futuro a partir de um objetivo estabelecido (Luthans & Church, 2002). Reflete a convicção de que um objetivo é alcançável e que se deve ter um planejamento definido para tornar esse objetivo realizável (Rego et al., 2019). Neste sentido, ter esperança consiste em ser capaz de definir objetivos, encontrar uma forma de alcançá-los, buscar a motivação para realizá-los e, se necessário, corrigir o rumo para obter o sucesso desejado (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Importante pontuar que se por um lado, a autoeficácia explora a percepção de que a pessoa é capaz de executar as ações necessárias para atingir um objetivo em um contexto específico, por outro, na teoria da esperança, a ênfase está na crença de que a pessoa iniciará e continuará a tomar as ações necessárias para alcançar o objetivo (Snyder et al., 1996). Resumindo, na autoeficácia a pessoa tem a capacidade de agir e na esperança tem a intenção ou a vontade de agir.

Da mesma forma que a esperança, o termo otimismo é comumente utilizado na linguagem cotidiana, contudo na abordagem da psicologia positiva, otimismo tem um significado muito específico, com rica base teórica e pesquisas abordando esse construto positivo. Ainda segundo (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), o otimismo como capacidade do *PsyCap* não é apenas sobre a previsão de que coisas boas acontecerão no futuro, vai além, pois depende das razões e ações realizadas pelo indivíduo para explicar por que certos eventos ocorrem, sejam eles, positivos ou negativos, no passado, no presente ou no futuro.

Dessa maneira, o otimismo pode ser entendido como uma força motivadora positiva, resultante em se acreditar que resultados positivos ocorrerão no futuro e que as coisas ruins serão mínimas (Rego et al., 2012). Também pode ser encarado como uma característica

cognitiva em relação às expectativas de resultados positivos ou atribuições causais positivas (Luthans & Church, 2002).

Os otimistas são mais propensos a formular planos de ação quando enfrentam dificuldades, são menos inclinados a desistir e têm uma visão mais positiva em situações estressantes (Rego et al., 2012). Fazem uma avaliação objetiva daquilo que se consegue alcançar numa situação específica com os recursos que se tem disponíveis. Entendem que essa avaliação, inclusive, pode variar ao longo do tempo (Peterson, 2000). Essa avaliação realista do que se pode ou não realizar em uma situação específica, contribui para que o indivíduo otimista fortaleça outras capacidades psicológicas como a esperança e a autoeficácia (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

O otimismo, assim como a esperança, tem um apelo intuitivo considerável, sendo frequentemente associado com muitos resultados positivos e desejáveis. Tanto a esperança quanto o otimismo envolvem processos cognitivos baseados em objetivos que operam em face da percepção do valor do resultado alcançado (Snyder, 2002). Em relação à autoeficácia, evidências mostram que as realizações humanas e o bem-estar positivo requerem uma visão otimista de eficácia pessoal para, dessa forma, sobrepor os muitos obstáculos ao sucesso (Bandura, 1997).

Sobrepor obstáculos, desafios, e adversidades no ambiente de trabalho, ainda mais num ambiente diverso e complexo, não é uma tarefa fácil. Neste contexto, a resiliência auxilia o indivíduo a responder de forma positiva a essas dificuldades. Entende-se a resiliência, nessa linha, como a capacidade do indivíduo em se recuperar de adversidades, que podem inclusive advir de uma situação positiva como, por exemplo, assunção responsabilidades mais complexas devido a uma promoção (Luthans, 2002).

Resiliência é vista como uma classe de fenômenos caracterizados por bons resultados, mesmo face as sérias ameaças à adaptação ou ao desenvolvimento (Masten, 2001). Assim, a resiliência apresentada como um processo encadeado, requer que as seguintes fases sejam percorridas: (1) a presença de adversidade; (2) a demonstração de adaptação; e (3) o subsequente crescimento (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015). Desse modo, quando confrontado por problemas e dificuldades, deve-se resistir, recuperar, adaptar e ir mais além para obter o sucesso (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

A resiliência é um componente do capital psicológico maleável, dinâmico e passível de ser desenvolvido, características estas que possibilitam a aceitação da realidade tal como ela se apresenta e a adaptação oportuna às mudanças inesperadas (Luthans, Vogelgesang, & Lester,

2006). Aqueles com maiores níveis de resiliência aceitam a realidade como ela se apresenta, além de se adaptarem mais facilmente às mudanças inesperadas que acontecem em suas vidas (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Indivíduos resilientes possuem uma forte aceitação da realidade, uma crença profunda, muitas vezes apoiada por valores fortemente sustentados, de que a vida é significativa e possuem uma capacidade incomum de improvisar (Coutu, 2002).

Ao contrário da autoeficácia, da esperança e do otimismo que são capacidades mais proativas, a resiliência é mais reativa, isto é, surge em resposta à adversidade experimentada quando as pessoas reagem à mudança, à adversidade e à incerteza (Luthans et al., 2006). Nesse sentido, segundo os autores, a resiliência restauraria a esperança, o otimismo e a eficácia logo após uma experiência traumática, o que sugere que a resiliência atua como antecedente dos demais componentes do capital psicológico.

De uma forma geral, um mecanismo que pode explicar o efeito do *PsyCap*, nas atitudes dos trabalhadores, é que aqueles que apresentam altos níveis de capital psicológico esperam que coisas boas aconteçam no trabalho (otimismo), acreditam que criam seu próprio sucesso (eficácia e esperança) e são mais impenetráveis (resiliência) a contratemplos (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).

Vale ressaltar que o *PsyCap* é um constructo gerenciável e passível de desenvolvimento, dessa forma, permite que, nos ambientes organizacionais, sejam desenvolvidas intervenções e planos de treinamento para que gestores e trabalhadores potencializem e maximizem esses resultados (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

O *PsyCap* está positivamente relacionado às atitudes desejáveis dos funcionários e os estudos realizados em contextos corporativos sugerem a sua vinculação com a satisfação no trabalho (Avey et al., 2011), o engajamento (Chen, 2015), a criatividade (Rego et al., 2012), o comportamento inovador (Ratnaningsih, Prasetyo, & Prihatsanti, 2016), a performance (Luthans et al., 2007; Peterson et al., 2011; Rego et al., 2010) e o comprometimento organizacional (Avey et al., 2011; Rego et al., 2016). Por outro lado, o *PsyCap* é negativamente relacionado ao estresse e intenção de sair da organização (Avey, Luthans, & Jensen, 2009).

A maior parte dos estudos empíricos realizados sobre o capital psicológico foram realizados em organizações do setor privado (Youssef & Luthans, 2012). Os autores consideram, dessa forma, que a aplicabilidade do *PsyCap* deve ser estendida a novos contextos organizacionais. Nesse sentido, o presente estudo é uma forma de investigar o *PsyCap* e suas aplicações numa organização pública no Brasil, conforme sugerido pelos autores.

Seguindo essa linha, este estudo sugere, como hipótese, que a liderança humilde age como antecedente ao *PsyCap*, uma vez que, os líderes ao reconhecerem e apoiarem os pontos fortes e as contribuições de seus servidores, fortalecem o capital psicológico e reforçam os valores da humildade (Rego et al., 2019). É provável que esses servidores identifiquem um aumento do senso de confiança (autoeficácia). Ademais, o líder, ao estar aberto a novas ideias geradas pela sua equipe, produz um efeito positivo nos seus subordinados, fazendo que eles acreditem que os obstáculos e desafios podem ser superados (otimismo e esperança), inspirando, assim, o crescimento e desenvolvimento (resiliência) desses profissionais (Owens & Hekman, 2012; Rego et al., 2019).

H5: A liderança humilde está positivamente relacionada com o Capital Psicológico dos servidores.

Indo um pouco mais além, a estudo do capital psicológico ao longo dos anos se concentrou mais intensamente na investigação da sua relação com alguns resultados desejáveis no nível individual, tais como: a performance, as atitudes e os comportamentos (Luthans et al., 2015). Também é conhecida a manifestação das várias dimensões do capital psicológico, seus antecedentes e consequentes, sobre o comprometimento com suas organizações (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2008). Entretanto, ao considerarmos que os servidores públicos, em geral, possuem um conjunto de valores diferentes daqueles que trabalham em outros setores (Perry & Hondeghem, 2008), essas relações e seus resultados ainda precisam ser mais bem investigados.

Dessa forma, este estudo almeja contribuir para a literatura sobre os temas propondo que o *PsyCap* pode atuar como mecanismo mediador dos efeitos entre a liderança humilde, o comprometimento organizacional e o desempenho do trabalho dos servidores públicos.

H6: O capital psicológico dos servidores media a relação entre liderança humilde e desempenho da tarefa

H7: O capital psicológico dos servidores media a relação entre liderança humilde e comprometimento organizacional em suas dimensões a) afetiva, b) normativa, e c) instrumental.

2.6 Ethos do Serviço Público

Lidar com questões éticas é um desafio diário para quem trabalha em organizações que prestam serviços públicos. Tais serviços são prestados por meio de uma gama desconcertante de órgãos que estão em processo de constantes mudanças (Lawton et al., 2013). A qualidade da prestação dos serviços públicos está diretamente relacionada com a forma que o serviço é

entregue à população. Nesse sentido, depende em grande parte do servidor público, por ele ser o elo principal entre o Estado e o cidadão, assim, o servidor é considerado um dos fatores críticos de sucesso para que se tenha serviços públicos de qualidade (Horton & Hondeghem, 2006).

O *ethos* do serviço público (*ethos*) investiga quais são os conjuntos de valores individuais e virtudes que impulsionam esses servidores a desempenharem as suas tarefas, visando o bem comum (Horton & Hondeghem, 2006). Busca, ainda, compreender de que forma esse *ethos* dos trabalhadores do setor público os motivam a agirem em prol do interesse público (Vandenabeele, 2007). Sabe-se que os indivíduos que trabalham no serviço público foram identificados como possuindo valores, crenças e motivações diferentes daqueles que trabalham no setor privado (Lawton et al., 2013).

Vários estudiosos dedicaram-se a estudar quais seriam os sistemas de valores motivacionais dos integrantes do serviço público. Há evidências recorrentes nos estudos de comportamento organizacional que os fatores intrínsecos, ligados a natureza e a relevância do trabalho desempenhado, têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que os fatores extrínsecos, ligados remuneração e benefícios (Bowman, 2010; Perry & Hondeghem, 2008).

Olhando por esse prisma, o *ethos* do serviço público relaciona-se a um conjunto de valores intrínsecos como o altruísmo, a honestidade, o dever de prestar contas (*accountability*), integridade e a probidade (Rayner et al., 2011). Needham (2006) adiciona, dentre outros, a responsabilidade, a imparcialidade, o comportamento de cidadania organizacional e o comprometimento com o interesse público.

Há comparações, pela sua similaridade, com um constructo bastante estudado na literatura de comportamento organizacional, a motivação do serviço público, originado do termo em inglês *Public Service Motivation* – PSM (Perry & Hondeghem, 2008). De fato, os constructos tem sido descritos como um termo guarda-chuva, pois possuem como base a premissa de que alguns indivíduos são altamente atraídos e motivados pelo trabalho no serviço público (Rayner et al., 2011).

A PSM tem sido definida na literatura de diversas formas (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Pode ser entendida como a predisposição do indivíduo em responder a motivos estabelecidos primeiramente ou unicamente em organizações públicas (Perry & Wise, 1990). Já Vandenabeele (2007) a define como as crenças, valores e atitudes que vão além do interesse

próprio e do interesse organizacional e que dizem respeito ao interesse de uma entidade política maior, motivando os indivíduos a agirem apropriadamente.

Seguindo a definição de Perry & Wise (1990) tem-se que a PSM está apoiada em três bases conceituais, apoiadas nas seguintes categorias: a) os motivos racionais, no qual o indivíduo acredita que seus interesses são congruentes com os da sociedade em geral; b) motivos afetivos, caracterizados pela vontade e desejo e servir os outros; e c) os motivos normativos, estabelecidos pelo envolvimento a uma causa e a um desejo de servir ao interesse público (Perry & Wise, 1990).

Apesar de existirem similaridades entre o *ethos* e PSM existem diferenças nas bases teóricas da criação dos constructos e que os termos não devem ser considerados intercambiáveis ou usados indistintamente (Rayner et al., 2011). A PSM possui implicações sociais que vão além da administração pública e deve-se reconhecer a importância do contexto organizacional e da congruência entre os valores do indivíduo e a organização (Perry & Vandenberg, 2008). Pessoas de fora do governo podem possuir fortes motivos que as levam a desempenhar um trabalho significativo, público e voltado para sociedade. O *ethos* é mais centrado na administração pública, sendo, esse ponto, a diferença chave entre os dois constructos (Brewer, Selden, & Facer, 2000).

Como o modelo teórico para o *ethos* do serviço público é restrito ao setor público, prevê um alinhamento não apenas entre valores individuais e organizacionais, mas também com valores da sociedade como um todo (Rayner et al., 2011). Os autores propuseram um modelo conceitual para o *ethos* que se ancora em três dimensões: as crenças, as práticas e o interesse público. As crenças refletem atributos pessoais como altruísmo, compaixão e sentimentos de querer fazer a diferença para a vida dos outros (Rayner et al., 2011). Dessa forma, as crenças encapsulam o porquê dos indivíduos serem motivados a trabalhar no serviço público, indo além dos conceitos trazidos pela teoria da troca social (Blau, 1964), como explicação para essa motivação. Já as práticas do serviço público se preocupam com a forma como os valores organizacionais, processos e práticas, incluindo o dever de prestar contas (*accountability*), justiça e probidade são percebidos, no sentido de apoiar a motivação desses trabalhadores para o serviço público (Rayner et al., 2011). Por último, o interesse público reflete a finalidade das organizações públicas, cujos atos de seus integrantes devem sempre visar o interesse do bem comum, da sociedade de forma geral e nunca a interesses particulares ou de setores organizados (Rayner et al., 2011).

De uma forma geral, pode-se entender que as crenças indicam “porque” os profissionais são motivados, as práticas definem “como” eles entregam serviços públicos de acordo com valores do *ethos* e o interesse público endossa a “finalidade” da existência do serviço público. O *ethos* também pode ser enquadrado em relação à forma como as decisões são tomadas e a natureza do papel do tomador de decisão, dentro do setor público. Ao olharmos com mais atenção para a dimensão interesse público, vemos que líderes públicos tomam decisões o dia todo e todos os dias, e essas decisões nos afetam como cidadãos, contribuintes ou como usuários de serviços públicos (Lawton et al., 2013). Nesse momento de tomada de decisão, o líder ético, ao atuar com um elevado senso ético, é percebido pelos seus liderados como verdadeiro modelo de conduta e estes, assim, emulam seu comportamento (Brown et al., 2005). A liderança ética e o *ethos* do serviço público possuem convergência em sua base, compartilhando valores chaves como o altruísmo, a honestidade e a integridade, além de comportamentos essenciais, como o comportamento ético e de cidadania organizacional (Needham, 2006; Rayner et al., 2011).

Diante disso, é possível considerar que líderes éticos possuem valores e virtudes que o motivam a desempenhar as suas tarefas em prol do interesse público, tanto promovendo a justiça e a consideração pelas pessoas (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003) quanto influenciando ativamente o comportamento ético de seus seguidores, recompensando-os ou disciplinando-os, quando necessário (Brown & Treviño, 2006; L. K. Treviño et al., 2000). Dessa forma, este estudo propõe como hipótese que existe a relação entre a liderança ética e o *ethos* do serviço público:

H8: A liderança ética está positivamente relacionada com o ethos do Serviço Público dos servidores.

O *ethos* do serviço público foi relacionado positivamente com o comportamento de cidadania organizacional, no entanto, estudos empíricos demonstrando as associações positivas entre o *ethos* do serviço público e algumas atitudes desejáveis no âmbito organizacional, como satisfação no trabalho, comprometimento ou desempenho no trabalho, foram ainda pouco exploradas ou são praticamente inexistentes (Rayner, Lawton, & Williams, 2012).

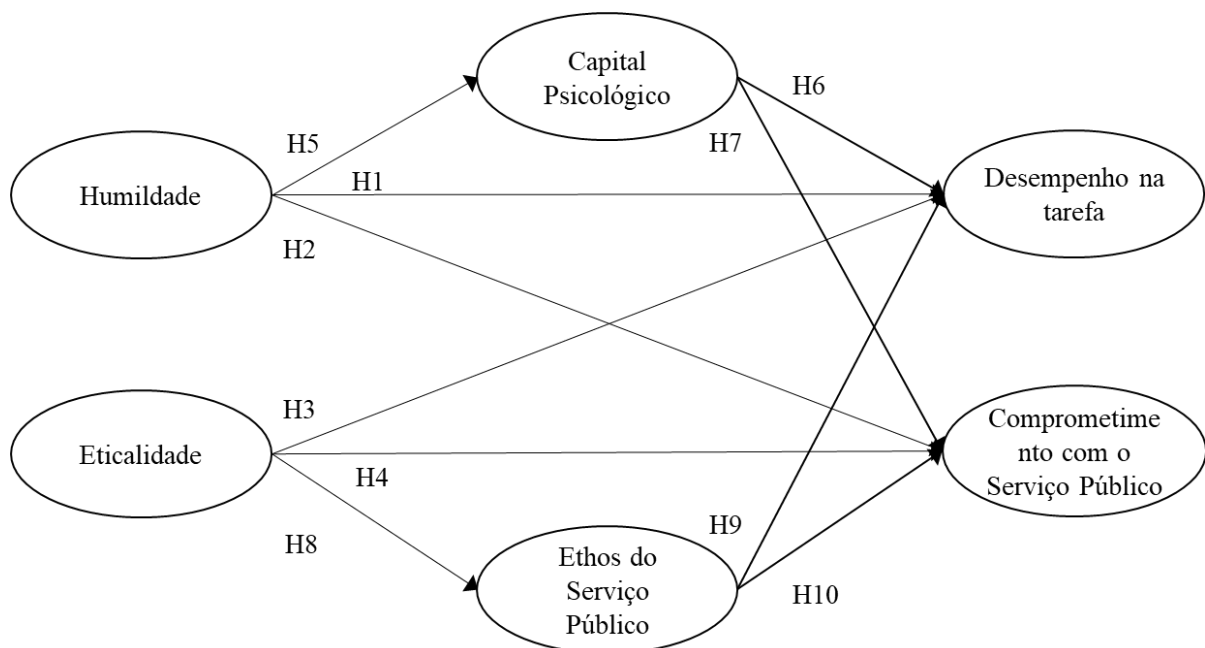
Nesse sentido, este estudo contribui para preencher essa lacuna e propõe como hipótese que o *ethos* pode atuar como mecanismo, por meio do qual a liderança ética transmite seus efeitos ou influencia tanto o comprometimento organizacional quanto o desempenho no trabalho dos servidores públicos da STN.

H9: O ethos do serviço público media a relação entre liderança ética e desempenho da tarefa.

H10: O ethos do serviço público media a relação entre liderança ética e comprometimento organizacional em suas dimensões a) afetiva, b) normativa, e c) instrumental.

Com base na revisão de literatura e nos argumentos teóricos apresentados neste estudo, a organização do modelo teórico proposto propõe a existência das relações entre o líder humilde, o líder ético, o desempenho na tarefa e o comprometimento organizacional para o serviço público. O capital psicológico e o *ethos* do serviço público aparecem como variáveis mediadoras nesse modelo. A Figura 1, reflete o modelo conceitual proposto, identificando os vários caminhos e ligações entre as variáveis estudadas.

FIGURA 1. Modelo Teórico Conceitual



3 Método

A fim de responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos do presente estudo, optou-se pela estratégia quantitativa de pesquisa. A pesquisa quantitativa permite a medição objetiva e quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse (Creswell, 2007).

O modelo estrutural analítico foi estimado por meio do método Partial Least Squares-*Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), que consiste na utilização da estatística multivariada. Esta técnica permite modelar e avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos construtos dependentes e independentes (Gefen, Straub, & Boudreau, 2000), que descrevem as estruturas das relações e hipóteses propostas nesse trabalho.

2.1 Participantes e procedimentos

A pesquisa foi conduzida no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional – STN (<http://tesouro.gov.br>, recuperado em 19 de agosto de 2020), órgão singular da estrutura do Ministério da Economia, em Brasília. Do ponto de vista das Finanças Públicas, o Tesouro Nacional é o órgão central dos Sistemas de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal. Possui participação efetiva na formulação da política de financiamento da despesa pública, administra as dívidas públicas mobiliária e contratual, interna e externa, promove medidas econômico-fiscais adequadas e compatíveis com a sustentabilidade macroeconômica do País. Cabe mencionar que a sua missão institucional é “gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade dos gastos públicos, com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável” .

A execução da pesquisa, seus procedimentos operacionais e a garantia do sigilo da identidade dos respondentes foram devidamente aprovados pelo Comitê de Ética da STN. Os participantes da pesquisa foram os servidores públicos federais, lotados e em exercício na Secretaria.

Os dados foram coletados em duas etapas distintas. A primeira etapa foi realizada um *survey*, que como método de pesquisa visa à exploração ou à descrição de determinado fenômeno Babbie (2005). Para operacionalização do *survey* foi utilizada a ferramenta *Qualtrics*, para conversão dos instrumentos de medida, apresentados no item 3.2, em questionários eletrônicos.

Os respondentes receberam uma mensagem de correio eletrônico, com um breve relato, convidando-o a participar pesquisa. O *link* da pesquisa estava disponível no corpo da mensagem

e, ao ser acionado, direcionava o respondente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os respondentes para prosseguirem na pesquisa, voluntariamente, tinham que concordar com os termos do TCLE, composto pelo objetivo da pesquisa, seu contexto, a garantia do sigilo das informações e as orientações necessárias ao correto preenchimento. O tempo de resposta médio do questionário foi em torno de 13 minutos.

A primeira etapa foi direcionada aos servidores do corpo funcional, da STN. O acesso a pesquisa ficou disponível de outubro a dezembro de 2019. Durante esse período foram encaminhadas, para todos os servidores, mais duas mensagens eletrônicas reforçando o convite para participar da pesquisa.

Nessa fase, os respondentes avaliaram a sua chefia imediata em questões relacionadas aos comportamentos no ambiente de trabalho associados as lideranças ética e humilde. Ato contínuo, realizavam uma autoavaliação com questões referentes: 1) À relação que possui com o seu trabalho, utilizando a escala do capital psicológico *PsyCap* (PCQ-12); 2) Ao quanto as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho refletem a sua realidade com relação ao serviço público, sendo que estas afirmativas são oriundas das escalas de *ethos* do serviço público e de comprometimento organizacional.

O término desta primeira etapa registrou 267 respondentes, perfazendo um índice de resposta de 44,35% em relação ao total de servidores públicos em exercício, no momento que essa pesquisa foi realizada, na Secretaria do Tesouro Nacional.

Os dados da segunda fase foram coletados durante o mês de dezembro de 2019, em formulários impressos relacionando a chefia imediata aos seus respectivos subordinados. Os formulários foram entregues, por este pesquisador, diretamente às chefias imediatas, após uma pequena contextualização oral dos objetivos da pesquisa. Somente responderam o questionário dos líderes, aqueles gestores que se sentiram confortáveis e concordaram livremente em participar da pesquisa.

Os gestores avaliaram todos os servidores que lhes eram diretamente subordinados, respondendo as questões relacionadas ao desempenho no trabalho de seus liderados. A avaliação do desempenho focou na execução direta da tarefa. Registrou-se que 79 gestores da Secretaria do Tesouro Nacional, avaliando os 267 servidores que participaram da primeira etapa do estudo (100%).

Uma análise descritiva dos dados coletados permitiu levantar as características comuns dos respondentes, tanto da primeira quanto da segunda etapa. Foram colhidas informações em

relação ao sexo, idade, estado civil, tempo de serviço público e tempo de serviço na STN. As informações demográficas da amostra são apresentadas detalhadamente nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1. Dados demográficos dos respondentes – liderados

Variável	Categoria	N	% da Amostra
Sexo	Masculino	170	63,7
	Feminino	97	36,3
Faixa Etária	Entre 21 e 30 anos	15	5,62
	Entre 31 e 40 anos	102	38,20
	Entre 41 e 50 anos	87	32,58
	Entre 51 e 60 anos	40	14,98
	Acima de 60 anos	23	8,61
Estado Civil	Solteiro	51	19,10
	Casado	185	69,29
	Separado	26	9,74
	Outro	5	1,87
Tempo no Serviço Público	Até 10 anos	98	36,70
	Entre 11 e 20 anos	84	31,46
	Entre 21 e 30 anos	48	17,98
	Entre 31 e 40 anos	33	12,36
	Mais de 40 anos	4	1,50
Tempo na STN	Até 5 anos	95	35,58
	Entre 6 e 10 anos	57	21,35
	Entre 11 e 15 anos	36	13,48
	Entre 16 e 20 anos	29	10,86
	Entre 21 e 25 anos	29	10,86
	Entre 26 e 30 anos	6	2,25
	Mais de 30 anos	15	5,62

TABELA 2. Dados demográficos dos respondentes – líderes

Variável	Categoria	N	% da Amostra
Sexo	Masculino	56	70,9
	Feminino	23	29,3
Faixa Etária	Entre 31 e 40 anos	14	17,72
	Entre 41 e 50 anos	36	45,57
	Entre 51 e 60 anos	20	25,32
	Acima de 60 anos	9	11,39
Estado Civil	Solteiro	14	17,72
	Casado	49	62,03
	Separado	13	16,46
	Outro	3	3,80
Tempo no Serviço Público	Até 10 anos	07	8,86
	Entre 11 e 20 anos	29	36,71
	Entre 21 e 30 anos	34	43,04
	Entre 31 e 40 anos	07	8,86
Tempo na STN	Mais de 40 anos	02	2,53
	Até 5 anos	95	2,53
	Entre 6 e 10 anos	57	7,59
	Entre 11 e 15 anos	36	20,25
	Entre 16 e 20 anos	29	17,72
	Entre 21 e 25 anos	29	21,52
	Entre 26 e 30 anos	6	18,99
Atuação como Líder	Mais de 30 anos	15	11,39
	Até 5 anos	22	27,85
	Entre 6 e 10 anos	31	39,24
	Entre 11 e 15 anos	17	21,52
Formação Acadêmica	Mais de 15 anos	09	11,39
	Graduação completa	30	37,97
	Pós ou Especialização	32	40,51
	Mestrado	14	17,72
	Doutorado	03	3,80

2.2 Instrumentos de Medida

Liderança ética. Como instrumento de medida, foram utilizados 14 (quatorze) itens da escala multidimensional de Liderança Ética no Trabalho (ELW), validada no Brasil por (Almeida, den Hartog, & Barreiros Porto, 2018). A escala possui 7(sete) dimensões e foram utilizadas 3 (três) dimensões que são de interesse nesse estudo e que compõem a escala: orientação ética, tratamento justo e integridade. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. Os itens elencados trazem questionamentos do tipo: “Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro”; “Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas”; “Podemos contar que irá honrar seus compromissos”; e “Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas”. O alfa de *Cronbach* para a dimensão “orientação ética” foi $\alpha = 0,943$; para “tratamento justo” apresentou $\alpha = 0,939$; e $\alpha = 0,869$ para “integridade”. O alfa de *Cronbach* agregado para a escala foi de $\alpha = 0,900$.

Liderança Humilde. A humildade do líder será medida com uma escala adaptada por Owens et al. (2013), a *Expressed Humility Scale* (EHS) ou Escala de Expressão da Liderança Humilde, em português. A escala captura as três dimensões da liderança humilde: a capacidade do líder se perceber com exatidão; a apreciação das forças e contribuições dos outros; e a capacidade do líder em aprender com os outros. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. Os itens propostos pelos autores incluem perguntas como: “Meu líder admite quando não sabe fazer algo no trabalho” e “Meu líder está disposto a aprender com os outros”; “Meu líder reconhece as qualidades dos outros”; e “Meu líder aprecia as contribuições individuais dos outros”. O alfa de *Cronbach* para a escala EHS foi $\alpha = 0,96$.

Capital Psicológico (PsyCap). Terá como o instrumento de medida o questionário *PsyCap* (PCQ-12) proposto por (Luthans et al., 2007) que possui doze itens. Foi validada no Brasil em estudo conduzido por Siqueira, Martins, Souza, Lima e Agapito (2011). Engloba as quatro dimensões do capital psicológico, tais como visto anteriormente: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. Os itens propostos pelos autores incluem perguntas como: “Sinto-me seguro quando represento minha área de trabalho em reuniões / apresentações para superiores”; “Consigo pensar em

muitas formas para alcançar as metas do meu trabalho atual”; “Posso superar as épocas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes”; e “Sou otimista sobre o que acontecerá comigo no futuro em meu trabalho”. O alfa de *Cronbach* agregado para a escala do PsyCap foi $\alpha = 0,90$.

Ethos do serviço público. Será mensurado de acordo com aplicação da escala de nove itens, proposta por Rayner et al. (2011), com três itens para cada uma das três dimensões do *ethos* de serviço público. A primeira dimensão indica a crença no serviço público, a segunda é a prática de serviço público e, como última dimensão, aparece o interesse público. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. As questões a seguir são exemplos dos itens que compõem a escala: “Para mim, fazer a diferença na sociedade significa mais do que obter ganhos pessoais”; “Há muita ineficiência nas organizações públicas”; “Adotar um estilo de gestão como do setor privado é uma boa estratégia para gerenciar o setor público”; e “Eu acredito que a cultura de uma organização do setor público deveria estar prioritariamente preocupada com o auxílio a cidadãos”. O alfa de *Cronbach* para a dimensão “crença no serviço público” foi $\alpha = 0,66$; para “prática de serviço público” apresentou $\alpha = 0,87$; e de $\alpha = 0,56$ para “interesse público”. O alfa de *Cronbach* agregado da escala foi de $\alpha = 0,57$.

Comprometimento organizacional. O comprometimento como serviço público será aferido pela adaptação do enfoque multidimensional representado pelo modelo de (Meyer & Allen, 1991). Serão medidos os três componentes do comprometimento organizacional: Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. Como exemplo de itens que compõem a escala, tem-se perguntas do tipo: “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira no serviço público”; “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar o serviço público agora”; “Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o serviço público, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”; e “Eu devo muito ao serviço público”. O alfa de *Cronbach* para a dimensão “afetiva” foi $\alpha = 0,82$; para a dimensão “normativa” foi de $\alpha = 0,73$; e de $\alpha = 0,69$ para dimensão “instrumental” .

Desempenho no trabalho. A mensuração desse construto utilizou a escala de desempenho no trabalho desenvolvida por DeRue & Morgeson (2007), composta por 17 itens. As dimensões avaliadas pelos líderes, em relação a seus respectivos subordinados, foram o desempenho de tarefa, com 07 (sete) itens. Foi aplicada uma escala *likert* de 1 a 5, indicando o

grau de concordância com os itens, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”. Os itens propostos pelos autores incluem perguntas como: “Este servidor é superior a outros membros da equipe que eu já supervisionei”; “No geral, sinto que esse servidor cumpriu efetivamente suas funções e responsabilidades” O alfa de *Cronbach* para a dimensão de tarefa foi $\alpha = 0,90$.

4 Resultados

No presente estudo, optou-se em adotar as premissas do PLS-SEM como método estatístico, uma vez que é uma abordagem para modelagem de equações estruturais que envolve a análise simultânea de múltiplas variáveis, sem suposições sobre a distribuição dos dados (Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010). O PLS-SEM é uma boa alternativa por sua capacidade de lidar com amostras pequenas ou quando os dados coletados são limitados com relação à quantidade de itens mensurados (Wong, 2010).

Para examinar em que medida o modelo hipotetizado traduz a realidade sob estudo, as análises foram conduzidas pelo software SEM WarpPLS, uma ferramenta estatística que compreende vários índices de qualidade e ajuste do modelo (Kock, 2014). Ainda, o WarpPLS permite calcular os efeitos indiretos e os valores P relacionados, permitindo que múltiplos efeitos mediadores possam ser testados de uma só vez, incluindo efeitos com mais de um mediador. As análises foram conduzidas com modelo geral cujos elementos foram uma regressão PLS utilizando um método de reamostragem (bootstrapping) considerando 1000 amostras.

Os resultados gerais do modelo apontam que todas as cargas fatoriais, normalizadas, foram acima de 0,60. Com relação aos valores de composite reliability (RC) e average variance extracted (AVE) das medidas, nossos resultados mostraram valores aceitáveis para ambos, com CR acima de 0,70 e AVE maior que 0,50. A exceção foi para a variável Ethos, cuja medida se mostrou mais frágil. Com relação à validade discriminante, a raiz quadrada do AVE para cada variável foi maior que as correlações entre a variável e todas as outras variáveis latentes, demonstrando que todas as variáveis do modelo atual possuem validade discriminante adequada (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis desta pesquisa, além do CR e alfas de *Cronbach*.

Como apresentado na Tabela 3, a Liderança humilde está positivamente relacionada com a Liderança ética ($r = 0.725$, $p < 0.01$), bem como com o capital psicológico ($r = 0.491$, $p < 0.01$) e comprometimento afetivo ($r = 0.191$, $p < 0.01$). Já a liderança ética, esta está correlacionada com Capital Psicológico ($r = 0.473$, $p < 0.01$), e os comprometimentos afetivo ($r = 0.213$, $p < 0.01$) e normativo ($r = 0.153$, $p < 0.05$). Também podemos identificar uma correlação do Capital Psicológico com Desempenho ($r = 0.113$, $p < 0.05$) e com os três tipos de comprometimento, quais sejam, afetivo ($r = 0.444$, $p < 0.01$), normativo ($r = 0.234$, $p < 0.01$) e instrumental ($r = -0.205$, $p < 0.01$). O ethos, por sua vez, apresentou correlação positiva com o comprometimento afetivo ($r = 0.443$, $p < 0.01$) e normativo ($r = 0.292$, $p < 0.01$). Tais resultados

são evidências preliminares de suporte para análise das relações evidenciadas no modelo proposto.

Tabela 3
Estatística descritiva e correlações entre as variáveis do estudo ^a

Variáveis	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CR</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gênero ^b	1,64	0,48	-	-									
2. Idade	44,12	9,99	-	-0,063	-								
3. Liderança Ética	3,90	0,79	0,923	0,006	0,097	0,79							
4. Liderança Humilde	3,96	0,94	0,956	0,000	0,052	0,725**	0,84						
5. Capital Psicológico	3,75	0,70	0,915	0,049	0,235**	0,473**	0,491**	0,69					
6. Ethos	3,73	0,51	0,595	-0,151*	0,263**	0,090	0,101	0,294**	0,50				
7. C. Afetivo	3,63	0,89	0,874	-0,039	0,272**	0,213**	0,191**	0,444**	0,443**	0,74			
8. C. Normativo	3,08	0,87	0,815	-0,051	0,278**	0,153*	0,091	0,234**	0,292**	0,624**	0,65		
9. C. Instrumental	3,31	0,80	0,793	0,074	-0,063	-0,005	0,052	-0,205**	-0,060	0,040	0,208**	0,64	
10. Desempenho	4,11	0,71	0,923	-0,012	-0,208**	0,052	0,055	0,113*	0,019	-0,050	-0,063	0,056	0,80

^a N=267. Raiz quadrada dos AVEs mostrados na diagonal.

^b Gênero dos subordinados: 1 = Feminino; 2 = Masculino.

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$.

Ajuste do Modelo - *Model fit*

O teste do modelo de mensuração resultou em uma qualidade de ajuste estatisticamente aceitável entre os dados e o modelo proposto. Os parâmetros de qualidade do ajuste do modelo são mostrados na Tabela 4. Segundo Kock (2015), o modelo se ajustou bem aos dados, pois os resultados revelaram que os valores de p para *average path coefficient* (APC) foram de 0,14 e o R^2 médio de 0,16, ambos significativos no nível 0,01. Além disso, seguindo as recomendações de (Hair, Hut, Hult, Ringle, & Rstedt, 2014), a análise apresentou um VIF médio de 1,3 (*average variance inflation fator*) inferior ao valor crítico de 3,3. Nesse sentido, não houve evidência estatisticamente significativa de colinearidade entre as variáveis latentes. Os demais índices de ajuste do modelo atenderam plenamente aos valores considerados adequados.

Tabela 4
Avaliação geral do ajuste do modelo

Medida	Valor	Valor-p/valor de corte
Average path coefficient (APC)	0,136	$p < 0.001$
Average R-squared (ARS)	0,163	$p < 0.001$
Average adjusted R-squared (AARS)	0,149	$p < 0.001$
Average block VIF (AVIF)	1,3	aceitável se ≤ 5 , ideal ≤ 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1,635	aceitável if ≤ 5 , ideal ≤ 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0,31	Md. ≥ 0.25 , Gde. ≥ 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	0,923	aceitável se ≥ 0.7 , ideal = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	0,984	aceitável se ≥ 0.9 , ideal = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	0,923	aceitável se ≥ 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0,808	aceitável se ≥ 0.7

Teste de Hipóteses

A influência positiva da liderança humilde no desempenho na tarefa e no comprometimento organizacional foi elencada nas hipóteses H1 e H2. Os resultados mostram que a humildade do líder prediz parcialmente o desempenho no trabalho, pois essa relação foi marginalmente significativa ($\beta = 0,083$, $p = 0,086$). Com relação ao comprometimento, a liderança humilde não afeta diretamente o comprometimento organizacional em sua dimensão instrumental ($\beta = 0,002$, $p = 0,488$). Porém, afeta positivamente a sua dimensão normativa ($\beta = 0,235$, $p < 0,001$). A relação com a dimensão

afetiva não foi estatisticamente significativa ($\beta = 0,053$, $p = 0,189$). Tais resultados não nos permitem suportar a hipótese H1 e permitem suportar parcialmente a hipótese H2.

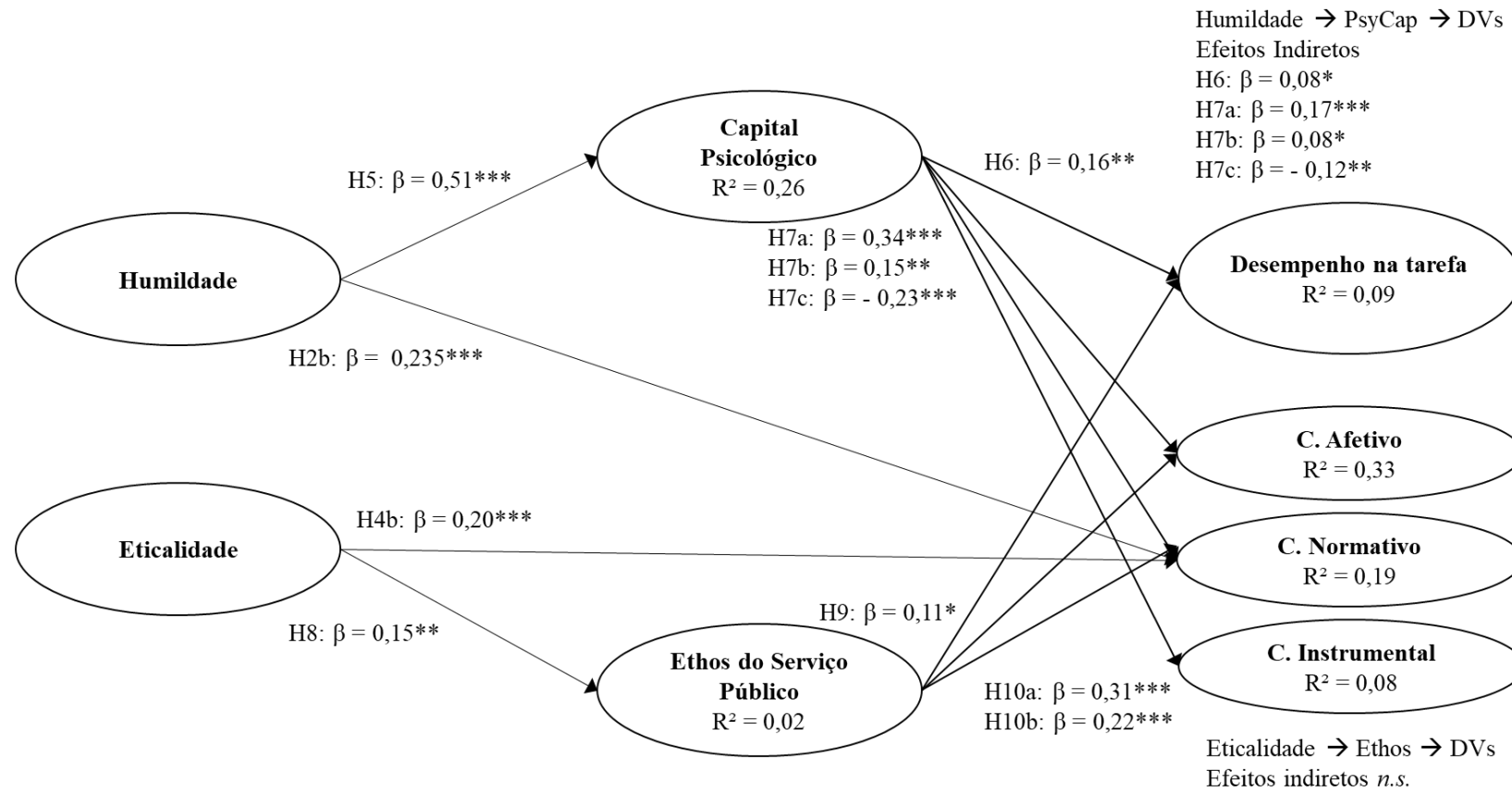
No entanto, os resultados apontam que o capital psicológico é afetado positivamente pela humildade do líder ($\beta = 0,513$, $p < 0,001$), como previsto na hipótese H5. Nessa linha, confirmando as hipóteses H6 e H7, o capital psicológico exerceu influência positiva no desempenho no trabalho dos servidores ($\beta = 0,155$, $p = 0,005$), bem como no comprometimento organizacional em suas dimensões. Os resultados apontam para um efeito positivo e significativo com as dimensões afetiva ($\beta = 0,338$, $p < 0,001$) e normativa ($\beta = 0,150$, $p = 0,006$) e negativamente relacionado com a dimensão instrumental ($\beta = -0,225$, $p < 0,001$). Avaliando os efeitos indiretos da humildade do líder, via Capital Psicológico, em tais variáveis dependentes, os resultados nos permitem suportar as hipóteses. Os efeitos indiretos de Liderança humilde nas quatro variáveis se mostraram significantes: desempenho ($\beta = 0,079$, $p < 0,05$), comprometimento afetivo ($\beta = 0,173$, $p < 0,001$), normativo ($\beta = 0,077$, $p < 0,05$) e instrumental ($\beta = -0,115$, $p < 0,01$). Logo, suportamos as hipóteses de que o capital psicológico atua na mediação das relações entre a liderança humilde, desempenho na tarefa e as dimensões de comprometimento organizacional. Especificamente, há uma mediação total do capital psicológico na relação entre liderança humilde e comprometimento afetivo e desempenho, e mediação parcial na relação entre liderança humilde e comprometimento normativo e instrumental.

Com relação à eticalidade do líder, as hipóteses H3 e H4 relacionam diretamente a liderança ética com o desempenho na tarefa e o comprometimento organizacional. Em oposição ao esperado, a liderança ética não influencia diretamente a melhoria no desempenho na tarefa dos liderados, pois a relação entre os constructos não foi estatisticamente significativa. No tocante ao comprometimento organizacional, foi positivamente relacionada a dimensão normativa ($\beta = 0,202$, $p < 0,001$). Apresentou, ainda, efeito positivo com as dimensões afetiva e instrumental, porém de forma não significativa. Tais resultados suportam apenas H4b.

Com relação à H8, os resultados suportam a relação positiva prevista entre a liderança ética e o *ethos* do serviço público ($\beta = 0,153$, $p = 0,006$). Ainda, conforme proposto por H9, o *ethos* influencia positivamente o desempenho dos servidores ($\beta = 0,112$, $p = 0,031$). Com relação a H10, os resultados apontam para uma relação positiva e significativa entre o *ethos* e o comprometimento afetivo ($\beta = 0,309$, $p < 0,001$) e normativo ($\beta = 0,216$, $p < 0,001$), suportando H10a e H10b. A relação do *ethos* com a dimensão instrumental do comprometimento foi negativa ($\beta = -0,056$), porém não foi estatisticamente significativa ($p = 0,179$), rejeitando H10c. Finalmente, avaliando os efeitos indiretos da eticalidade do líder nas variáveis dependentes, via

ethos do serviço público, os resultados apontam para efeitos indiretos não significantes de Liderança ética. A Figura 2 apresenta os resultados obtidos.

Figura 2
Resultados da PLS-SEM



* $p < 0,05$
** $p < 0,01$
*** $p < 0,001$

5 Discussão

O presente estudo propôs e testou um modelo teórico de relacionamento entre as variáveis independentes lideranças ética e humilde com as variáveis dependentes comprometimento organizacional e o desempenho na tarefa de servidores públicos federais. A vertente da liderança ética apresentou o *ethos* do serviço público como variável mediadora para se entender de que forma os efeitos da conduta ética do líder afetam, tanto o desempenho na tarefa, quanto o comprometimento com o serviço público de seus seguidores. De forma análoga, a relação entre a humildade do líder com estes mesmos resultados organizacionais, ou seja, o comprometimento e o desempenho na tarefa de seus liderados, apresentou o capital psicológico como mecanismo proposto para mediação de tal relação.

Considerando que estudos anteriores sustentam que a humildade do líder pode ser encarada como uma fraqueza ao expor os pontos fracos dos líderes (Owens & Hekman, 2012), esta pesquisa traz para a luz o debate a importância da humildade como um componente relevante para a gestão das organizações públicas federais. Avaliar um constructo multidimensional tem vantagens empíricas e teóricas, uma vez que, a proposição de diferentes dimensões permite o acesso a diferentes comportamentos do líder que afetam seus seguidores (Almeida et al., 2018).

Nota-se que a atuação humilde do líder, conforme se esperava, foi relacionada positivamente com a dimensão normativa do comprometimento organizacional. A vontade dos indivíduos de contribuir para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. Nesse sentido, o aspecto normativo reforça uma forte crença na internalização das normas e uma aceitação das metas e valores organizacionais. Entre os antecedentes que mais explicam positivamente o comprometimento normativo surgem a receptividade da gestão às sugestões dos empregados, o tratamento justo, a clareza do papel e o *feedback* (Rego & Souto, 2002). Tais comportamentos aproximam-se bastante com os praticados pelos líderes humildes e podem explicar o sentimento de dever e a obrigação de retribuir à organização desses servidores. Além disso, a média de idade e o tempo de serviço público dos respondentes, um pouco superior aos 44 anos e 16 anos, respectivamente, definem o grau de maturidade dos servidores. Estão posicionados em sua maioria nos últimos níveis da carreira funcional, com salários em patamares bem elevados para média nacional (Souza & Medeiros, 2013). Nesse sentido, os resultados apontaram para o fato de que há correlação direta entre essas duas variáveis, ou seja, à medida que a faixa etária aumenta, o comprometimento normativo também aumenta, o que confirma a percepção de Bastos (1993),

que associa um maior comprometimento a mais idade, em função de terem sentimentos positivos e expectativas realistas em relação a seu trabalho.

Ao se analisar o capital psicológico como mediador da relação entre a humildade e o comprometimento, encontramos os efeitos positivos esperados. Nesse sentido, a ação do capital psicológico no comprometimento afetivo e normativo dos servidores com o serviço público parece ter origem positiva, considerando o resultado da reciprocidade entre trabalhador e organização em virtude das trocas psicológicas que indicam identificação, apego emocional e dever moral para com a organização (Meyer e Allen, 1991; Mowday et al., 1982). Por outro lado, sob a ótica positiva do *PsyCap*, as vantagens e benefícios que os servidores podem auferir dessa relação parecem não serem relevantes para seu comprometimento, mostrando-se consistente com a relação negativa entre o capital psicológico com a dimensão instrumental.

De forma similar ao comprometimento, o desempenho na tarefa não sofreu influência de forma direta da liderança humilde. É importante observar, entretanto, que as teorias de liderança, em geral, e não poderia ser diferente com a liderança humilde, referem-se ao processo de influência que os líderes exercem em seus seguidores, modelando seus valores e comportamentos por meio do contágio social (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2013). Os seguidores, por sua vez, correspondem com atitudes e comportamentos positivos para organização, ao perceberem que os líderes se comportam em consonância e alinhados com a essência de seus próprios valores e princípios. No entanto, nem sempre é um caminho direto, líderes humildes são abertos as contribuições e valorizam os pontos fortes dos outros, gerando em seus liderados um ciclo de desenvolvimento de outros pontos fortes. Os dados apontam que a influência da humildade do líder no comprometimento e no desempenho dos servidores, ocorre via mediação do capital psicológico.

Assim, esta pesquisa confirma empiricamente que o *PsyCap*, como característica atitudinal, está entre os pontos fortes que podem ser desenvolvidos entre os seguidores de líderes humildes. Dessa forma, os liderados desenvolvem o capital psicológico mais alto, pois entendem que o perfil humilde do líder corresponde ao que eles mesmos reconhecem como sendo um conjunto de atitudes e comportamentos, indispensáveis a um bom líder. Estes achados são consistentes com os resultados dos estudos de Rego et al. (2019), que está entre as primeiras tentativas de mostrar que a humildade pode ajudar a promover virtudes, força ou excelência, entre outros, que são os receptores de comportamentos humildes.

O efeito positivo do capital psicológico vem sendo relacionado com a melhoria do desempenho individual consistentemente na literatura (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007;

Luthans & Church, 2002; Peterson et al., 2011; Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010). Corroborando com tais resultados, esta pesquisa mostra empiricamente que quanto maior a influência positiva do capital psicológico, maior será o impacto no desempenho na tarefa dos servidores da STN.

Na vertente da ética, os dados indicam que há relação positiva entre a liderança ética e o *ethos* do serviço público. Pode-se entender que os comportamentos éticos dos líderes induzem ao uso socialmente responsável do poder (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Essa responsabilidade social caracteriza-se pelo altruísmo e à motivação pró-social (Winter, 1991) e esses comportamentos inclusivos ajudam os liderados a verem seu trabalho com um significado muito maior. Nesse sentido, a liderança ética pode incorporar atitudes e valores mais amplos, direcionando o propósito de seus seguidores para além dos limites da organização. Dessa forma, os membros da organização passam a se preocupar efetivamente com o impacto de suas ações na sociedade, o real destinatário final de todo serviço público (Den Hartog, 2015).

Uma vez que o comportamento ético dos líderes, oposto ao encontrado em resultados de estudos anteriores, não influenciou diretamente o desempenho na tarefa e o comprometimento de seus liderados, esperava-se que o *ethos* pudesse atuar como mecanismo mediador dessas relações, a exemplo do *Psycap*. De fato, existe a relação direta positiva entre o *ethos* e o comprometimento organizacional e, da mesma forma, com o desempenho na tarefa. A estrutura de valores do *ethos* do serviço público fornece um *fit* não apenas entre valores individuais e organizacionais, mas também com valores da sociedade (Rayner et al., 2011). Quando as normas e os valores são internalizados, o *ethos* torna-se uma motivação intrínseca e, como tal, difere das motivações extrínsecas, como recompensas financeiras ou medo de sanções (Salminen & Mäntysalo, 2013).

Estudos de (Lawton et al., 2013) identificaram que os servidores públicos possuem valores, crenças e motivações diferentes daqueles que trabalham no setor privado. Os servidores agem inspirados pelos valores do *ethos*, ou seja, pelas suas próprias crenças, valores cívicos e pelo interesse público. Dessa forma, nutrem sentimentos de quem quer fazer a diferença para a vida dos outros (Rayner et al., 2011). É razoável supor que a base do *ethos* no serviço público é moldada, em maior grau, pelos fatores motivacionais intrínsecos, aqueles ligados a natureza e a relevância do trabalho (Frank & Lewis, 2004), bem como a identificação com os valores e a missão da organização e, em menor grau, pelos fatores extrínsecos aqueles ligados remuneração e benefícios (Bowman, 2010; Le Grand, 2003; J. L. Perry & Hondeghem, 2008).

Assim, era esperado o *ethos* impactar positivamente o desempenho dos servidores, no entanto, em oposição ao encontrado em estudos anteriores, os efeitos indiretos não significativos não nos possibilitam confirmar que o *ethos* atua como variável mediadora dos efeitos entre a liderança ética, o comprometimento e desempenho dos servidores. existem lacunas no conhecimento quanto à causalidade dessa relação.

Por fim, em relação a avaliação do desempenho na tarefa destaca-se que esta foi realizada pela chefia imediata dos servidores. Tal fato é considerado como um ponto forte da pesquisa, pois reduz os riscos de vieses encontrados em outras análises que consideravam apenas a percepção do servidor quanto a sua performance.

6 Limitações e Estudos Futuros

Este estudo traz importantes contribuições para a tanto para literatura de liderança no setor público quanto implicações práticas, entretanto, possui limitações que devem ser pontuadas.

De uma forma geral, alguns vieses podem ocorrer com o uso de medidas de autorrelato, mas que não invalidam o estudo. Primeiro, que ao se coletar dados sobre diversas variáveis simultaneamente, a partir dos mesmos participantes aumenta a possibilidade de ocorrência da variância do método comum (Chang, Van Witteloostuijn, & Eden, 2010). Com intenção de minimizar esse viés, a avaliação do desempenho dos servidores foi realizada pela perspectiva da chefia imediata. Segundo, que a desejabilidade social pode ser observada quando um indivíduo responde as questões formuladas de forma a tentar causar uma impressão socialmente favorável (Paulhus, 1991).

Outra limitação, conforme apresentada na seção de resultados é a confiabilidade da medida do *ethos* que, embora adequada ao modelo, apresentou alfas de *Cronbach* frágeis. Nesse sentido, em face dessa limitação, sugere-se, que estudos futuros testem os efeitos específicos de todas dimensões do *ethos* do serviço público separadamente.

Na vertente da liderança ética, este estudo focou na utilização de três dimensões da escala de liderança ética ELW, validada no Brasil por (Almeida et al., 2018). Dessa forma, novas pesquisas podem incorporar as demais dimensões ao modelo teórico, analisando seus efeitos sobre o *ethos*. Ainda, em relação a liderança ética, pesquisas futuras podem examinar os efeitos de outras variáveis mediadoras ou mecanismos que possam impactar o comprometimento e desempenho dos servidores. Aventa-se aqui a utilização da motivação para o serviço público (PSM) como um dos mecanismos possíveis, dada a sua similaridade com o constructo do *ethos*.

Por fim, estimula-se que estudos futuros explorem uma mudança de perspectiva em relação a avaliação de desempenho dos servidores, analisando-os sob a ótica da dimensão extratarefa, cuja ênfase recairia sobre performance global do empregado e não apenas sobre sua proficiência na execução do trabalho.

7 Considerações Finais

O presente estudo se situou no contexto da administração pública e fomentou a discussão sobre as lideranças, ética e humilde. Investigou a influência dessas duas formas não tradicionais de liderança no comprometimento organizacional e no desempenho no trabalho dos servidores públicos. Além disso, exploramos, como caminhos possíveis para alcançar tais resultados, a atuação das forças do capital psicológico, pela linha da liderança humilde e a ação dos valores cívicos do *ethos* do serviço público, pela linha da liderança ética.

Por um lado, o modelo utilizado nesta pesquisa fornece evidências da mediação total e indica que o capital psicológico pode servir como um mecanismo-chave pelo qual a humildade do líder impacta positivamente a performance e o comprometimento dos liderados. Por outro, este estudo indica que a ética e a elevada conduta moral dos gestores públicos potencializam que seus liderados visualizem o propósito do trabalho, além dos limites da organização, retribuindo com desempenho superior.

Assim, a partir dos resultados obtidos podemos afirmar que no Tesouro Nacional a moeda tem de fato duas faces. A face da humildade do líder que leva a melhoria do desempenho e comprometimento via capital psicológico e a face da eticalidade desses gestores cujos valores percebidos do *ethos* do serviço público inspiram os servidores impactando positivamente o seu desempenho.

8 Referências Bibliográficas

- Adauto, J., Antônio, R. &, & Bittencourt Bastos, V. (2010). *Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas*
Organizational commitment and justice: A study of its relations with differentiated rewards
comprometimiento y justicia organizacional: Un estudio de sus relaciones con recompensas asimétricas
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almeida, J., den Hartog, D., & Barreiros Porto, J. (2018). Escala de liderança ética no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 430–440. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2008). Leadership: Current Theories,

- Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração Da UFSM*, 8(2), 235. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory* / Albert Bandura. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Springer Reference.
- Bandura, A. (2015). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In *handbook of principles of organizational behavior*. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch10>
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99–117. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1613-y>
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901993000300005>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Psychology*, 66, 32-40.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1232-7>
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *International Journal of Business and Social Science*.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Bowman, J. S. (2010). The success of failure: The paradox of performance pay. *Review of*

- Public Personnel Administration*, 30(1), 70–88.
<https://doi.org/10.1177/0734371X09351824>
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3). <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- C. R. Snyder. (2002). Hope theory : Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Campos, S. A. P. de, Estivaleta, V. de F. B., & Madruga, L. R. da R. G. (2009). Clima e comprometimento organizacional: Entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. In: *Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*.
- Cardozo, D. P., & da Cunha, M. S. (2019). Evidence of the public–private wage gap for Brazil in the period from 2008 to 2016. *Indian Journal of Labour Economics*, 62(4), 577–594. <https://doi.org/10.1007/s41027-019-00190-9>
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178–184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349–2365. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>
- Commer, P. J., Sci, S., & Masih Khokhar, A. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 11). Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188290/1/pjcss367.pdf>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Davis, D. E., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243–252. <https://doi.org/10.1080/17439761003791672>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations* (pp. 338–354). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626562.021>
- Demo, G., Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *Revista Alcance*, 20(2), 237. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Fein, E., & Weibler, J. (2014). Cognitive basis for corruption and attitudes towards corruption in organizations viewed from a structuralist adult developmental meta-perspective. *Behavioral Development Bulletin*, 19(3), 78–94. <https://doi.org/10.1037/h0100593>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees. *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36–51. <https://doi.org/10.1177/0275074003258823>
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of AIS* (Vol. 4). Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/5280/080a464f14ffe4fdf7ef501a6ff581cb34e8.pdf?_ga=2.126527947.794150081.1560137569-939481465.1560137569
- Hair, J. F., Hut, J., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Rstedt, M. S. (2014). A primer on partial least squares structural equation modelling. *Practical Assessment, Research and Evaluation*

- (Vol. 21). <https://doi.org/10.1108/ebr-10-2013-0128>
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2011). Ethical leadership and employee commitment: A multifoci social exchange perspective. *International Association of Conflict Management*.
- Hassan, S., Yukl, G., & Wright, B. E. (2014). Does ethical leadership matter in government? *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>. Does
- Horton, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation and commitment. *Public Policy and Administration*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/095207670602100101>
- Jesus, R. G. de, & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211–218. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kang, S.-W. (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance empirical study of multinational enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 3101. <https://doi.org/10.3390/su11113101>
- Kanungo, R. N. (2009). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257–265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Kock, N. (2014). Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kolthoff, E., Erakovich, R., & Lasthuizen, K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/09513551011078879>

- Lawton, A., Rayner, J., & Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and Management in the Public Sector*. Nova York: Routledge.
- Le Grand, J. (2003). Motivation, agency, and public policy: Of knights and knaves, pawns and queens. <https://doi.org/10.1093/0199266999.001.0001>
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A Multi-level Examination in China. *Social Indicators Research*, *116*(3), 823–842. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0321-z>
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, *53*(7), 1642–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0126>
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. de. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão & Planejamento*. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4687>
- Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S. I. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(6), 645–658. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0278>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction part of the management sciences and quantitative methods commons. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Journal*, *16*(1), 57–75.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1998). Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, (Spring), 62–74.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations oriented behaviors as antecedents of leader member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187–209. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000400010>
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 28(4), 463–474. <https://doi.org/10.1590/s0103-166x2011000400007>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos-Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39503>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005, October). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*.

- <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization linkages. In P. Warr (Ed.). *Organizational and Occupational Psychology*.
- Needham, C. (2006). Customer care and the public service ethos. *Public Administration*, 84(4), 845–860. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00615.x>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *Leadership Quarterly*, 26(1), 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.005>
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 12(2), 43. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In *Measures of personality and social psychological attitudes*. (pp. 17–59). San Diego, CA, US: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>

- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: the call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3). <https://doi.org/10.2307/976618>
- Perry, J., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities and self-regulation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, (August), 56–79.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304–315. <https://doi.org/10.1177/1548051813483837>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Pinto, M. P. C., Teixeira, L. A. A., Reis Neto, M. T., & Andrade, D. F. (2012). As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 36, 1–16.
- Ratnaningsih, I. Z., Prasetyo, A. R., & Prihatsanti, U. (2016). Predicting innovative behavior among employees in a manufacturing company: The role of psychological capital. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 31(2), 84. <https://doi.org/10.24123/aipj.v31i2.567>
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization? *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0991-x>

- Rayner, J., Williams, H. M., Lawton, A., & Allinson, C. W. (2011). Public service ethos: Developing a generic measure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 27–51. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq016>
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In *XXVI Encontro da ANPAD* (pp. 1–16).
- Rego, Arménio, Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>
- Rego, Arménio, Owens, B., Chi Yam, K., Bluhm, D., Pina Cunha, M., Silard, A., ... Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Rego, Arménio, Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244–270. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679>
- Rego, Arménio, & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Salminen, A., & Mäntysalo, V. (2013). Exploring the public service ethos: Ethical profiles of regional and local managers in the Finnish public administration. *Public Integrity*, 15(2), 167–186. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150204>
- Schirrmeister, R., Nunes, L. A. de P., Limongi-França, A. C., & Gonçalves, A. F. (2008). As relações de trabalho no porto de Santos: Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos. In: *Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD*.

- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., Stahl, K. J. (1996). The development and validation of the Children's Hope Scale. *Journal of Pediatric Psychology*, 22(3), 399–421. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/22.3.399>
- Sobral, Filipe & Mansur, Juliana (2013). Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 21–34. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000100003>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Souza, P. H. G. F., & Medeiros, M. (2013). Diferencial salarial público-privado e desigualdade de renda per capita no Brasil. *Estudos Economicos*, 43(1), 5–28. <https://doi.org/10.1590/s0101-41612013000100001>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* (Vol. 56).
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). Handbook of partial least squares. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member

- exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Xiong, Z., Wang, H. U. I., Hackett, R. D. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 67–80. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90023-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90023-U)
- Wong, K. K.-K. (2010). Handling small survey sample sizes and skewed data sets with partial least square path modelling. *Vue: The Magazine of the Marketing Research and Intelligence Association*, (November), 20–23.
- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Thomson Ross, L., & Sinnott-Armstrong, W. (2018). Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. *Self and Identity*, 17(1), 92–125. <https://doi.org/10.1080/15298868.2017.1327454>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital: Meaning, findings and future directions. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, (May 2018), 1–20. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0002>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

9 Anexo - Instrumentos de Medida

a) Liderança Ética

Foi utilizada a escala multidimensional de liderança ética no trabalho (ELW), validada no Brasil por (Almeida et al., 2018).

Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro
 Esclarece as diretrizes éticas
 Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética
 Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas
 Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas
 Estimula a discussão de questões éticas entre os empregados
 Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa (invertido)
 Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle (invertido)
 Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não tenho controle (invertido)
 Está focado/a principalmente em atingir seus próprios objetivos (invertido)
 Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele / ela diz
 Mantém suas promessas
 Podemos contar que irá honrar seus compromissos
 Sempre mantém sua palavra

b) Liderança Humilde

A humildade do líder foi medida utilizando-se a escala, de nove itens, adaptada por Owens et al. (2013), a *Expressed humility scale* ou Escala de expressão da liderança humilde, em português.

Meu líder pede feedback, mesmo que negativo.
 Meu líder admite quando não sabe fazer algo no trabalho.
 Meu líder reconhece quando outras pessoas possuem mais conhecimento a habilidades que ele/ela.
 Meu líder reconhece as qualidades dos outros.
 Meu líder frequentemente elogia as qualidades dos outros.
 Meu líder aprecia as contribuições individuais dos outros.
 Meu líder está disposto a aprender com os outros.
 Meu líder está aberto para as ideias alheias.
 Meu líder está aberto aos conselhos alheios.

c) Capital Psicológico (*PsyCap*).

O questionário *PsyCap* (PCQ-12), proposto por Luthans et al. (2007), foi utilizado como instrumento de medida e possui doze itens. Foi validada no Brasil em estudo conduzido por Siqueira, Martins, Souza, Lima e Agapito (2011).

Sinto-me seguro quando represento minha área de trabalho em reuniões / apresentações para superiores

Sinto-me confiante ao contribuir nas discussões / reuniões sobre planejamento ou sobre iniciativas futuras da organização

Sinto-me seguro quando apresento informações de trabalho a um grupo de colegas de fora da minha área

Quando estou em dificuldades no trabalho, consigo pensar em várias formas possíveis de sair delas

Atualmente eu me vejo em uma fase de sucesso no trabalho

Consigo pensar em muitas formas para alcançar as metas do meu trabalho atual

Neste momento, acho que posso atingir as metas de trabalho que fixei para mim mesmo(a)

Se eu quiser, posso ser “eu mesmo (a)” ao falar no trabalho, sem me “policar” muito com relação ao que digo ou penso

Normalmente aceito com calma as coisas estressantes do trabalho

Posso superar as épocas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes

Sempre vejo o lado positivo das coisas a respeito do meu trabalho

Sou otimista sobre o que acontecerá comigo no futuro em meu trabalho

d) *Ethos* do serviço público

Será mensurado de acordo com aplicação da escala de nove itens, proposta por Rayner et al. (2011). Captura as três dimensões do *ethos*: a crença no serviço público; a prática de serviço público; e o interesse público.

É importante para mim que o trabalho que faço seja entendido como motivado pelo altruísmo e não pelos ganhos pessoais

Para mim, fazer a diferença na sociedade significa mais do que obter ganhos pessoais.

Eu sou mais motivado(a) por recompensas financeiras do que pela possibilidade de fazer uma contribuição relevante para a vida dos cidadãos. (Invertido)

As organizações do setor privado oferecem serviços para o público de forma mais eficiente e efetiva do que organizações públicas. (Invertido)

Adotar um estilo de gestão como do setor privado é uma boa estratégia para gerenciar o setor público. (Invertido)

Há muita ineficiência nas organizações públicas. (Invertido)

Eu acredito que o setor público não deveria estar preocupado com lucro.

Eu acredito que a cultura de uma organização do setor público deveria estar prioritariamente preocupada com o auxílio a cidadãos.

Em geral, o serviço público deveria ser oferecido com base nas necessidades dos cidadãos e não na habilidade (deles) dos mesmos de pagarem pelo serviço.

e) Comprometimento Organizacional

O comprometimento como serviço público será aferido pela adaptação do enfoque multidimensional representado pelo modelo de (Meyer e Allen, 1991). Serão medidos os três componentes do comprometimento organizacional: Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo.

Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira no serviço público
 Eu realmente sinto os problemas no serviço público como se fossem meus
 Eu realmente sinto um forte senso de integração com o serviço público
 Eu não me sinto emocionalmente vinculado no serviço público
 Eu não me sinto como uma pessoa da casa no serviço público
 O serviço público tem um imenso significado pessoal para mim
 Na situação atual, ficar no serviço público é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo
 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar o serviço público agora
 Se eu decidisse deixar o serviço público agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o serviço público
 Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o serviço público, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar
 Uma das poucas consequências negativas de deixar o serviço público seria a escassez de alternativas imediatas
 Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no serviço público
 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o serviço público agora
 Eu não me sentiria culpado se deixasse o serviço público agora
 O serviço público merece minha lealdade
 Eu não deixaria o serviço público agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
 Eu devo muito ao serviço público

f) Desempenho

A mensuração desse construto se deu pela utilização de 7 itens da escala de desempenho no tarefa desenvolvida por DeRue e Morgeson (2007).

Este servidor é superior a outros membros da equipe que eu já supervisionei
 O nível geral de desempenho que observei para esse servidor é excelente
 Minha visão pessoal deste servidor é que ele ou ela é muito eficaz
 No geral, sinto que esse servidor cumpriu efetivamente suas funções e responsabilidades
 Este servidor presta muita atenção a detalhes importantes
 Este servidor exerce disciplina pessoal e autocontrole
 Este servidor toma a iniciativa de resolver problemas relacionados à tarefa